نظم المعلومات

وأثرها في التخطيط الاستراتيجي

الدكتور

ضبيان شمام حسن الزبيدي







الطبعة الأولى

٢٠١٦/ ٢٠١٧

المملكة الأردنية الهاشمية

رقم الإيداع لدى دائرة المكتبة الأردنية

(١٠٧٩/ ٣/٢٠١٦) مركز الإيداع ٣٢٠

ISBN 978-9957-594-63 -3

الواصفات : السياسة / التخطيط

نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي

دراسة سياسية

الدكتور : ضبيان شمام حسن الزبيدي

دار الجنان للنشر والتوزيع

عمان – العبدلي - مجمع جوهرة القدس التجاري – ط(M)

- هاتف: 00962 6 4659891 تلفاكس: 00962 6 4659892
- موبايل: 00962 795747460 موبايل: 00962 796295457
- هاتف السودان – الخرطوم 00249 918064984
- ص.ب ٩٢٧٤٨٦ الرمز البريدي ١١١٩٠ العبدلي
- البريد الإلكتروني: dar_ jenan@yahoo.com

daraljenanbook@gmail.com

www.daraljenan.com

نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي

دراسة سياسية

الدكتور : ضبيان شمام حسن الزبيدي

نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي

دراسة سياسية

رسالة تقدم بها

ضبيان شمام حسن الزبيدي

إلى

مجلس كلية العلوم السياسية –جامعة صدام وهي جزء من متطلبات

نيل درجة الماجستير في العلوم السياسية/ الاستراتيجية

باشراف: الاستاذ المساعد الدكتور وائل محمد اسماعيل العبيدي

1421 هـ ***2001 م***



"واللهُ أَخـرَجَكُـم منْ بُطُـون أمَـهَاتكم
لاتَعـلمون شيئاً وجعـل لـكـم
الـسمـع والأبصـار والأفـئـدة
لـعـلـكـم تـشكـرون{"

(الآية 78: سورة النحل)

قال رسول الله (صلى الله عليه وسلم)
"فضل العالم على العابد كفضل القمر
على سائر الكواكب"

(صدق رسول الله)
مسند الأمام أحمد رقم (**21763**)

نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي

0- المقدمة.
1- نظم المعلومات.
1-1- نظم المعلومات "التطور المفهوم".
1-1-1- نشأة وتطور نظم المعلومات.
1-1-2- مفهوم نظم المعلومات.
1-2- نظم المعلومات "الدوافع والأهمية".
1-2-1- دوافع نظم المعلومات.
1-2-2- أهمية نظم المعلومات.
1-3- مرتكزات نظم المعلومات وانعكاساتها.
1-3-1- مرتكزات نظم المعلومات.
1-3-2- انعكاسات نظم المعلومات
2- التخطيط الإستراتيجي
2-1- منطلقات أساسية في التخطيط الاستراتيجي.
2-1-1- مفهوم التخطيط وأنواعه.
2-1-2- مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وتطورها.
2-1-3- دوافع التخطيط الإستراتيجي وأهميته.
2-2- مداخل التخطيط الإستراتيجي وشروطه.
2-2-1- مداخل التخطيط الإستراتيجي
2-2-2- شروط التخطيط الإستراتيجي
2-3- مستويات التخطيط الإستراتيجي ومراحله.
2-3-1- مستويات التخطيط الإستراتيجي.
2-3-2- مراحل التخطيط الإستراتيجي.
3- اتجاهات الدراسة ونتائجها وتعميمها.
3-1- اتجاهات الدراسة
3-1-1- المتغيرات والفرضيات والمقاييس
3-1-2- مجتمع البحث وعينته والأساليب الإحصائية ونموذج البحث.
3-2- نتائج الدراسة.
3-2-1-مستويات متغيرات نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي.
3-2-2- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث.
3-2-3- اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث.
3-2-4- فروق متغيرات الدراسة المعنوية في المؤسستين المبحوثتين.
3-3- نموذج دولي لتعميم اتجاهات الدراسة ونتائجها. (التخطيط الاستراتيجي الأمريكي تجاه منطقة البلقان).

3-3-1- الأهداف الإستراتيجية الأمريكية العامة وتحليلها الإستراتيجي.
3-3-2- آلية جمع المعلومات ومعالجتها الخاصة بمؤسسة الرئاسة الأمريكية.
3-3-3- الأهداف الإستراتيجية تجاه شبه جزيرة البلقان.
3-3-4 -التحليل الإستراتيجي الأمريكي للبيئتين الداخلية والخارجية.
3-3-5- الاختيار الاستراتيجي والتنفيذ.
4- الاستنتاجات والتوصيات.
4-1 الاستنتاجات.
4-2 التوصيات.
المراجع والمصادر.
الملاحق.

0- المقدمة

0-1- أهمية الدراسة

انبثقت إلى الحقول الأكاديمية علوم ومعارف عديدة، كان من بينها علم المعلومات وعلم الإستراتيجية، إذ أصبحا علمين قائمين بذاتهما فعلم المعلومات صار الحديث عنه بكثب على أثر الثورة الصناعية الثالثة في عقد الخمسينيات والستينيات بعد أن دخل في جميع الميادين، بحيث تقدم وتطور بحكم نوعية المعلومات وكميتها وانماط توزيعها وآلية تعاملها إلى صيغة جديدة تسمى بنظم المعلومات والتي شغلت الحيز الأكبر في الدول المتقدمة والمؤسسات، أما علم الإستراتيجية فقد جاء الحديث عنه لأهميته وحيويته على صعيد الدول والمؤسسات أيضاً، إذ تعود بدايات هذا الحقل إلى العصور التاريخية القديمة واستمر العمل به حتى الوقت الحاضر وبنحو متزايد وغير مسبوق، وقد انصب هذا الاهتمام في أهم عنصر من عناصر الإستراتيجية وهو العنصر المتعلق بالتخطيط الإستراتيجي الذي ينحصر بتحديد الفلسفة والأهداف مروراً بالتحليل فالبدائل ثم الاختيار. ولأهمية هذين الحقلين العلميين في العلوم السياسية وأثرهما في طبيعة التعامل سواءً بين الدول أو بين المؤسسات أو بينهما معاً، جاء موضوع الرسالة ليعبر عن مضمونيهما كونهما محورين رئيسيين تنطلق منهما خطوات الرسالة للكشف قدر الإمكان عن أهم الحقائق والقضايا ذات الصلة بعلم السياسة.

0-2- إشكالية الدراسة.

انطوت إشكالية البحث على بضعة مسائل، شكلت دافعاً للمضي في إيجاد الحلول لها ليتسنى فيما بعد فهمها واستيعابها بشكل واضح. وإشكالية البحث الرئيسية تتمثل في حداثة متغيرات نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي في العلوم السياسية. ويمكن أن نضيف مسألة مهمة وهي اقتصار الدارسين والباحثين السياسيين على تناول الإستراتيجية بمعزل عن كونها علم له أصوله ومداخله وشروطه وعناصره وإنما الاقتصار على كونها مكملة لمتغيرات سياسية أخرى، ولهذا وُجدت صعوبات بالغة في العثور على مراجع سياسية تتضمن عنصر الإستراتيجية ومنها التخطيط الإستراتيجي، بل اقتصرت تلك المراجع على تناول

متغيرات خاصة بالسياسة الخارجية والتخطيط السياسي الخارجي. وأخيراً هناك إشكالية تكمن في مدى وجود علاقة بين نظم المعلومات والتخطيط الاستراتيجي ومدى

مقدار التأثير الدقيق لنظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي، ومن هذه الإشكالية يتم صياغة فرضية الدراسة.

0-3- فرضية الدراسة

ارتكزت فرضية الدراسة على عنصرين رئيسيين هما وجود متغيرين أحدهما مستقل وآخر تابع، وتكونت هذه الفرضية انطلاقا من إشكالية الدراسة، وهي كالآتي (إن التغير والاختلاف في نظم المعلومات (المتغير المستقل) يؤدي بشكل أو بآخر إلى تغير واختلاف في التخطيط الإستراتيجي (المتغير التابع) مع الأخذ بنظر الاعتبار الظروف البيئية التي تؤدي إلى هذا التغير). وسيتم إثبات هذه الفرضية نظرياً بتبيان أهم الطروحات النظرية التي تناولت هذا النوع من الدراسات، وإحصائياً عن طريق التوصل إلى نتيجة دقيقة تثبت صحة هذه الفرضية من عدمها.

0-4- أهداف الدراسة

بعد تحديد مشكلة الدراسة وصياغة فرضيتها، لابد من وجود أهداف نظرية وأهداف تطبيقية، ففي الجانب النظري سيتم الوصول إلى ما هي حقيقة نظم المعلومات وأهم مقوماتها وانعكاساتها، كما يهدف البحث إلى إعطاء تحليل نظري مفصل للتخطيط الإستراتيجي لفهم حقيقته العلمية والتطبيقية وكذلك بالسعي إلى الكشف عن العلاقة بين نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي. أما الجانب التطبيقي فإن أهداف البحث تتلخص في إثبات وجود علاقة ارتباط وعلاقة تأثير بين متغيري الدراسة وتحديد مقدار هذه العلاقة. ومن الأجدر بنا الإشارة إلى أن مرجع تلك الأهداف، أسئلة عديدة من بينها، هل توجد علاقة بين نظم المعلومات والتخطيط الاستراتيجي؟ هل تؤثر نظم المعلومات في عمليات التخطيط الاستراتيجي؟ هل تمارس نظم المعلومات دور كبير في هيكل الدولة والمؤسسات وفي عمليات صياغة الإستراتيجيات وصنع واتخاذ القرار؟ وأخيراً هل بالإمكان تعميم متغيرات البحث ونتائجه على أحد النماذج الدولية؟ وستكون الإجابة على تلك الأسئلة بصيغة كيف ولماذا وبالقدر الذي يكتمل به لأعلى حد من متطلبات موضوع الرسالة.

0-5- منهجية الدراسة

من البديهي أنه لا يمكن إنجاز أي متطلب علمي من دون أن يكون هناك منهج علمي يعتمد عليه الباحث في إثراء خطواته العلمية، وفي هذه الدراسة الحديثة في العلوم السياسية كونها ذات طابع إحصائي، أُعتمدت المنهجية الخاصة بالأساليب الكمية والتي تتحدد بخطوات مختلفة كلياً عن المنهجية المعتادة في الاطاريح والبحوث في علم السياسة، والغاية من هذا الاستخدام، تكمن في إغناء العلوم السياسية بالدراسات النوعية والتي من بينها الدراسات الإحصائية، على الرغم من كونها خطوة حديثة جداً في هذا الحقل سواءً في الدول المتقدمة أو في الوطن العربي، وفي قطرنا العزيز المحاصر مدّة تجاوزت عشر سنوات، استطاع باحثوا علم السياسة ولاسيما في كلية العلوم السياسية في جامعة صدام من الإنفراد بهذا الاستخدام والتميز به، ولكن هذا لا يمنع من الوقوع ببعض الأخطاء، نظراً لحداثة العهد في تطويع هذه المنهجية لخدمة علم السياسة، وقد اعترضت البحث صعوبات جمة وعراقيل كثيرة من أجل الموائمة قدر الإمكان بين هذه المنهجية ومناهج علم السياسة، فإلى جانب منهجية الأساليب الكمية، كان هناك منهج أساسي أُعتمد عليه في الاسترشاد بخطوات البحث، وهو منهج التحليل النظمي. إذ جاءت مدخلات الدراسة لتعبر عن المعلومات التي استخدمت في كلا المتغيرين والتي تمت معالجتها نظرياً وإحصائياً ومن ثم الحصول على مخرجات نظرية ورقمية تمثل لنا الأهداف التي وضعت في بداية الدراسة. وفضلاً عن ذلك ارتكز الجهد البحثي على مناهج فرعية أخرى لدعم متطلبات الرسالة، ومنها المنهج التاريخي وذلك في المبحث الأول من الفصل الأول والفصل الثاني، والمنهج التحليلي فيما يتعلق بتحليل مدخلات موضوع الرسالة ومن ثم معالجتها وفي الوقت نفسه تحليل نتائج البحث الإحصائية وتعميمها على المؤسسات عينة البحث وأخيراً تحليل متغيرات الدراسة ونتائجها بنحو عام وتطبيقها على أحد النماذج الدولية، ففيما يتعلق بالتعميم إنطلق البحث من المنهج الاستقرائي الذي يبدأ من الخاص ثم ينتقل إلى العام والذي جاء تطبيقه في الفصل الأخير، فبعد أن انهينا مجمل الطروحات النظرية والتطبيقية عمدنا إلى تعميمها إلى بيئة السياسة الدولية وهي بيئة أشمل من حدود الرسالة، ونتأمل في ذلك النجاح من أجل بلوغ غايات البحث العلمي السليم.

0-6- هيكلية الدراسة.

تتوزع هيكلية الدراسة على ثلاثة فصول، مثّل الفصل الأول والثاني الجانب النظري لها، بينما اقتصر الفصل الثالث على الجانب الإحصائي، وانتهى بتعميم نتائج البحث على أحد النماذج الدولية.

ففي الفصل الأول تم تناول نظم المعلومات في ثلاثة مباحث مفصلة، حيث كان الأول مختصاً بذكر نشأة المعلومات ونظمها وأهم المفاهيم والمصطلحات الخاصة بنظم المعلومات وتلك القريبة منها، وفي المبحث الثاني جاء التركيز على أهم الدوافع التي كانت وراء ظهور نظم المعلومات في المجالات كافة وكذلك أهميتها في عمليات اتخاذ القرار في السلم والحرب ورسم السياسة القومية ..الخ، أما المبحث الثالث فقد تناول مرتكزات نظم المعلومات بدءاً من آلية عملها ومروراً بخصائصها إلى أهم العوامل المؤثرة فيها وكذلك تناول في الجزء الآخر منه الانعكاسات العامة للمعلومات ونظمها. في حين نجد الفصل الثاني قد اختص بالتخطيط الإستراتيجي وقد توزع على أربعة مباحث، ففي الأول حُددت مفاهيم وأنواع التخطيط ومن ثم التخطيط الإستراتيجي وصولاً إلى نبذة تاريخية عن الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي مع تحديد أهميته في الدراسات المستقبلية، وكان الثاني مقتصراً على مداخل التخطيط الإستراتيجي وشروطه اللازمة لنجاح عمليات التخطيط، بينما تلخص الثالث بصلب العملية الإستراتيجية وهي مستويات التخطيط الإستراتيجي من جهة ومراحله من جهة أخرى، وأخيراً انتهى المبحث الرابع بتحديد الدراسات السابقة التي جاء بها المفكرون والباحثون في العلوم السياسية والعلوم الأخرى والتي تؤكد لنا العلاقة بين متغيري الدراسة. وبهذا ينتهي الطرح النظري للدراسة. وفي الفصل الثالث نجد الطروحات التطبيقية تتوزع على مبحثين اثنين. أما المبحث الثالث فكان خاصاً بتعميم النتائج على نموذج دولي، فالمبحث الأول كان خاصاً باتجاهات الدراسة التي تمفصلت في المتغيرات والفرضيات والمقاييس والأساليب الإحصائية ونموذج البحث، أما الثاني فقد أختص بنتائج الدراسة بواسطة مستويات المتغيرات ومعاملات الإرتباط والتأثير والمقارنة. وكان المبحث الأخير خاصاً بالتعميم كما ذكرنا سابقاً، إذ جاء التعميم على التخطيط الإستراتيجي الأمريكي تجاه منطقة البلقان، وقد أُستخدم المنهج التحليلي بدقة متناغمة مع الطرح النظري والتطبيقي لمتغيرات الرسالة. وبعد ذلك تختتم الاستنتاجات والتوصيات جهد الرسالة التي تم الخروج بها حصيلةً لهذا العناء الشاق والتي كانت في شقين نظري يهم الدارسين والباحثين وميداني يهم المؤسسات المبحوثة، ليكون في ذلك

فائدة نظرية وميدانية كما أشار إلى ذلك الرئيس القائد صدام حسين "حفظه الله ورعاه" في حديثه مع الأساتذة الجامعيين في خريف عام 2000 بأن تكون الدراسات الأكاديمية مسخرة لانتفاع مؤسسات الدولة منها بدل أن تكون بعيدة عن التوجه الإستراتيجي المركزي لفلسفة الدولة.

وبعد هذا العناء الذي أُستنفرت فيه طاقات مادية ومعنوية، لانتمى إلا أن يكون جهدنا خالصاً لوجه الله تعالى ولخدمة مسيرة قطرنا العزيز في طريق الجهاد والتحدي والنضال.

1- نظم المعلومات

1-1 نظم المعلومات "التطور والمفهوم".

2-1 نظم المعلومات "الدوافع والأهمية".

3-1 مرتكزات نظم المعلومات وانعكاساتها.

1- نظـم الـمعلـومات

شهدت السنوات الأخيرة اتجاهات واهتمامات، احتلت الأولوية على الصعيد الدولي (كالمعلومات أو عصر المعلومات..). وكان من بين أهم ما تضمنته نظم المعلومات كونها ظاهرة جديرة بالدراسة تكمن أهميتها في تنظيم ومعالجة الزخم المعلوماتي، ودورها في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات والتعامل بواقعية وعقلانية مع الأحداث المستجدة لمواكبة حركة العصر ومتغيراته. فانطلق الباحثون والمتخصصون لتغطية هذا الحقل من الدراسة، وكانت العلوم الإدارية هي السبّاقة في نشأة الجذور النظرية الأولى لنظم المعلومات، الأمر الذي أُطرت بحدود علم الإدارة وكأنها من صلب اختصاصه، في الوقت الذي نشطت فيه العلوم السياسية والعسكرية والاقتصادية في إيجاد دور المعلومات ونظمها بالنسبة إليها، كونها ميدان يستحق الدراسة وبشكل مستفيض عادّةً إياها جزءً مهماً تتوقف عليه أهداف هذا العلم أو ذاك، الأمر الذي لم تعد فيه حبيسة علم الإدارة أو حكراً عليه فقط.

ومهما يكن من أمر فإن نظم المعلومات اكتسبت إطاراً علمياً من الصعوبة اختراقه، إلا بالدراسة وسعة الإطلاع، نتيجة لإتساع نطاق الدراسات فيه، إذ أخذت النظرة إليه تنساق وراء كونه علم جديد له أصوله ونظرياته إن صح القول. فعلى الرغم من إرجاع أصوله الأولى إلى العصور القديمة، فإن تميزه بهذه الصفة جاء على اثر اكتشاف الحاسوب الآلي في بداية النصف الثاني من القرن العشرين. وشأنه شأن العلوم الأخرى، إذ لم يكن الثبات واضحاً في طروحاته النظرية، فالتعدد في المفاهيم والاختلاف بالآراء كان مبنياً أساسا على التعدد والاختلاف في المجاميع العلمية التي تناولته، فأصبح لكل منهم اتجاه ورأي في تفسيره. أما عوامل ظهور نظم المعلومات فلم تكن بالأمر الهين ولا سيما على صعيد العلوم السياسية، فقد تجسدت في الدوافع السياسية والاقتصادية والعسكرية والتكنولوجية والأمنية وكانت الحافز الذي دفع إلى ضرورة دراستها وتأطيرها سياسياً، الأمر

الذي انعكست كونها نتيجة طبيعية على زيادة أهميتها في جوانب متعددة. أما القالب الفني الذي ارتكزت عليه نظم المعلومات، فقد تجسد بطبيعة حركة المعلومات في داخل النظام وخارجه وخصائص هذا النظام ومخرجاته مع الأخذ بالحسبان التأثيرات الجانبية على هذه التركيبة الفنية للنظام. فكانت المحصلة النهائية لهذه التركيبة النوعية وما طرأ عليها من تقدم يذكر علمياً وتكنولوجياً، أن أثرت بنحو واضح وصريح على ظهور قضايا وظواهر سياسية واقتصادية وعسكرية وثقافية، ساهمت جميعها في تغيير الكثير من المعطيات والثوابت التي كانت سمة مميزة من سمات حقل العلاقات الدولية بدءاً من سرعة الانتقال وتذليل الحواجز الطبيعية إلى تغير موازين القوى والتأثير الثقافي والقيمي على المجتمعات العالمية عامةً والنامية خاصةً.

وبهذا لم تكن نظم المعلومات إلا زاوية فريدة من الزوايا التي توضح طبيعة التغيرات في السياسة الدولية وما يرتبط بها من جوانب اقتصادية وعسكرية وثقافية.

1-1- نظم المعلومات "التطور والمفهوم".

تباينت الكثير من الدراسات بشأن التقديم لنظم المعلومات كونها أساساً تاريخياً ونظرياً، انطلاقاً من التباين والاختلاف في مضامينها. وقبل البدء بتوضيح الأساس النظري لنظم المعلومات، سنعمد إلى دراسة نظم المعلومات بنبذة تاريخية تبين لنا المحطات الزمنية التي مرّ بها تطور نظم المعلومات. ومن ثم سنتطرق إلى المفاهيم والحقائق الأساسية لنظم المعلومات بدءً من البيانات والمعلومات والعلاقة بينهما ثم طرح مفهوم النظم ونظم المعلومات والمفاهيم اللصيقة بنظم المعلومات. وعلى أساس ما تقدم فإن المبحث ينقسم إلى مطلبين:

1-1-1- نشأة نظم المعلومات وتطورها.

1-1-2- مفهوم نظم المعلومات.

1-1-1- نشأة نظم المعلومات وتطورها.

لم تكن نظم المعلومات وليدة الحاضر فقط، و إنما وليدة الماضي بشكلها البدائي والحاضر بشكلها الحديث، إذ تعود جذورها إلى زمن ضارب في القدم منذ بدء الخليقة وتعامل الإنسان مع أخيه الإنسان مروراً بحضارات ما قبل الإسلام وما بعده ، وصولاً إلى الثورات الصناعية الأولى والثانية والثالثة . وعلى أساس ما تقدم سنتناول معيار التسلسل الزمني لتطور نظم المعلومات وذلك في أربعة مراحل:

1. المرحلة الأولى: مرحلة نظم المعلومات البدائية.
2. المرحلة الثانية: الثورة الصناعية الأولى.
3. المرحلة الثالثة: الثورة الصناعية الثانية.
4. المرحلة الرابعة: الثورة الصناعية الثالثة.

1-1-1-1- <u>المرحلة الأولى: مرحلة نظم المعلومات البدائية</u>.

يرى الكثير بأن نظم المعلومات البسيطة تعود إلى عصر السومريين قبل 5000 عام أو أنها ظهرت في عام 3500 (ق.م) وتحديداً في بلاد الرافدين، إذ استخدمت الرقم الطينية في خزن بياناتهم المتعلقة بأمور التجارة وشؤون الدولة . بينما هناك أراء ترى أن الخطوة الأولى لنظم المعلومات تعود. إلى رجل الكهف الذي يؤجر أداة الصيد مقابل شي مادي كالطعام [1]، إلا أننا نقتبس من هذا أن نظم المعلومات البسيطة تكونت من أجزاء وأدوات تخزن المعلومات بشكل بدائي، وقد تطورت تلك الوسائل والأدوات مع تطور الحضارات المصرية واليونانية والرومانية والحضارة الإسلامية، وكانت كل تلك النظم المبادئ نفسها جمعاً وتخزيناً ومعالجةً وتوزيعاً، وقد تنوعت مجالات استخدام نظم المعلومات حسب تنوع الكيانات السياسية (الإمبراطوريات، القبائل..) بدءاً من أساليب جمع

---

[1] عبد الستار محمد العلي، نظم المعلومات على الحاسبة الإلكترونية، (البصرة، مطبعة جامعة البصرة)، 1985، ص26 ص27.

المعلومات في أوقات الحرب وانتهاءً بمتابعة معلومات خاصة عن الإمبراطوريات المجاورة أثناء أوقات السلم [2]. وقد برزت نظم المعلومات في فترة الحضارة الإسلامية لاسيما في ظروف الحرب وإدارة المعارك، أما في السلم فلم يكن لنظام المعلومات أثر واضح في حماية أمن الدولة الداخلي والخارجي، لذلك ثارت الفتن والاغتيالات بسهولة، واستمر هذا الحال حتى نهاية العصر العباسي [1].

2-1-1-1 - المرحلة الثانية: الثورة الصناعية*الأولى (1770–1870)

وتنحصر هذه المرحلة في المدة الممتدة بين نهاية القرن السابع عشر وبداية القرن التاسع عشر ،وفيها تم اختراع المحرك البخاري واكتشاف الطاقة الكهربائية وتطوير وسائل النقل، وبعض التقدمات الكهرومغناطيسية [2]. وتعد هذه المرحلة بمثابة قاعدة ارتكاز للتطور العلمي والتكنولوجي حاضراً ومستقبلاً. كما ويسجل لهذه المرحلة ظهور الحاسبة الخرزية في القرن السابع عشر كأداة من أدوات معالجة المعلومات. [3]

في حين على مستوى نظم المعلومات الخاصة بالدول أو الإمبراطوريات،لم يسجل تطور يذكر فيها آنذاك ،لكون أغلب نظم المعلومات السائدة لديها سواءً الروسية أو الرومانية كانت شخصية ترتبط بشخص الإمبراطور ، ولهذا لم تتوسع وفقدت أحيانا التوقع السليم نتيجة الإدراك الخاطئ، فعلى سبيل المثال يعود سقوط الدولة العثمانية إلى افتقارها لنظام معلومات وعلى المستوى الأمني، إذ عُرفت بضعف أساليبها وتخلفها في الحصول على المعلومات كماً ونوعاً [4].

---

[2] سليم إبراهيم الحسينة، نظم المعلومات الإدارية ، (عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع)،1998،ص48.

[1] علاء الدين المدرس، المؤامرة الكبرى في صدر الإسلام، (بغداد، دار الانبار للطباعة والنشر)، 1999، ص39.

* تعني الثورة الصناعية التطورات التي طرأت على الصناعة في بريطانيا منذ منتصف القرن 18، وفي بعض دول القارة الاوربية في القرن 19، وكانت نتائجها أن أدت إلى زيادة الإنتاج وإلى تغيير شامل في الصناعة، بفضل المخترعات والقوى المحركة وصناعة النسيج وكذلك الحديد والسفن. أنظر المصدر التالي:
J. Kim Manhole and Origins Of Contemporary Europe 1890-1914, (U.S.A, Harcourt, Brace & World Inc.), 1970, p3-41.

[2] فاضل حسين،هاشم نعمة، التاريخ الأوربي الحديث1815 –1939 ،(الموصل،دار الكتب الحديث للطباعة) ،1982 ،ص115 ،ص117 –118 .

[3] عبد الستار محمد العلي ، نظم المعلومات المحتوية في مصدر سبق ذكره ، ص28

[4] علاء الدين المدرس، المؤامرة الكبرى ، في مصدر سبق ذكره ، ص39

3-1-1-1- المرحلة الثالثة: الثورة الصناعية الثانية (1870 – 1945

تعود بدايتها إلى القرن التاسع عشر وحتى منتصف القرن العشرين، وفيها تطور العلم بشكل كبير ،وتم فك الارتباط تدريجياً للاقتصاد مع المادة، والاعتماد على المهارات والإبداع ،وانخفضت أهمية العمالة غير الماهرة على العكس من المواد الخام التي ازدادت أهميتها تدريجياً ، وتطورت أساليب معالجة المعلومات الإحصائية * ، وبعض المؤشرات الدالة على حاجة الإنسان للمعلومات لمختلف التخصصات العلمية والإنسانية.[1]

وتسجل لهذه المرحلة انعطافه جوهرية لبداية عصر المعلومات أو الاتصالات ،إذ تم اكتشاف أول وسيلة للاتصالات وهي التلغراف على يد (صاموئيل ف.ب مورس*)، وعلى أثرها تطورت بعض وسائل جمع المعلومات ووسائلها وعلى مستوى الدول ،إذ كانت الموجات الاستعمارية في ذروتها، والصراعات على مناطق النفوذ محتدمة ، لاسيما وقد استتبعها نشوب الحرب العالمية الأولى. تلك التطورات لم تكن بمعزل عن وجود أساليب ونظم معينة لجمع المعلومات خاصة بالدولة المستعمرة، فمثلاً هيكل الاستخبارات البريطانية كان قد توسع بشكل كبير شمل كافة مستعمراتها [2] . وقد تطورت أنشطة جمع المعلومات وتحليلها عندما دخلت القوى الكبرى الأوربية ألمانيا، فرنسا....) في حروب شعواء وبرز فيها جهاز الاستخبارات الألماني برئاسة هملر** وقدرته في جمع معلومات خاصة بتحركات الأعداء في الحرب العالمية الثانية [3].

وقد أسفرت نهاية الحرب العالمية الثانية عن نهاية هذه المرحلة، لتترك المجال للمرحلة التي تليها.

---

* لا نعلم مدى صحة هذا القول من عدمه ولكنها تدل على الإنجازات التي ظهرت أبان هذه المرحلة.

[1] انطوان زحلان ، العرب والعولمة ، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية)،1998 ، ص81 .

* وهو أول من اكتشف التلغراف عندما تمكن من إرسال رسائل بالرموز عبر سلك كهربائي بين مدينتي بالتيمور وواشنطن ، بعد جهد استغرق أربع سنوات وبعد جهد شاق في الدوائر السياسية ،وبذلك افتتح مورس عصر الاتصالات واستهل بعمله خطوة جبارة مازالت آثارها تتكشف .انظر المصدر السابق ،ص81 .

[2] جوناثان بلوش وباتريك جيرالد، الاستخبارات البريطانية وعملياتها السرية في اوربا وأفريقيا والشرق الاوسط، (ترجمة) عفيف الرزاز، (بيروت، مؤسسة الأبحاث العربية)، 1985، ص29.

** هانريش ديتريش هملر، رئيس الأمن الالماني العام في عهد ألمانيا الهتلرية، وكان قد نال هذا المنصب بعد ان شغل عدة مناصب في الحزب النازي. وللمزيد أنظر :

ميكائيل موسمانوا، عشرة أيام بين هتلر والموت، (القاهرة، المكتبة الشرقية للطبع والنشر والتوزيع)، 1990، ص 87.

[3] عبد اللطيف علي المياح، المعلومات وعملية صنع القرار السياسي الخارجي، مجلة الأمن القومي، العدد 1، 1986، ص54.

4-1-1-1-<u>المرحلة الرابعة: الثورة الصناعية الثالثة</u>

بدأت هذه المرحلة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وكان على اثر اكتشاف لحاسوب عام 1945 ، والتقدم في تقانة *المعلومات،ودوره المباشر في الإنتاج الصناعي والتوظيف [1]، أن ظهر علم يعرف بعلم تحليل نظم المعلومات وتصميمها، ليرسم به الإنسان مسار مستقبله، وليكون قادراً على التحكم في قوى العلم والتكنولوجيا والاستفادة من منافعها وتجنب مخاطرها، كما أن علم المعلومات لم يظهر مستقلاً بذاته إلا في عقد الستينيات عندما زادت الحاجة للبيانات والمعلومات وفي الاختصاصات كافة ، وأهميتها في تقديم المعلومة بالسرعة والدقة الممكنة [2].

وبسبب من طبيعة اهتمام الدول المتقدمة بعد الحرب العالمية الثانية المنصب أساساً على الأغراض الأمنية وذات الأبعاد العسكرية الدفاعية، فإن نظم المعلومات التي ظهرت في ذلك الوقت أخذت السمة الأمنية فقط. ولكن التطور الذي حدث في مدارس الأمن القومي ولاسيما في الولايات المتحدة في منتصف الستينات، على أن الأمن يجب أن يشمل التنمية وأن التنمية هي الأمن كما أفاد بذلك "روبرت ماكنمارا" في كتابه جوهر الأمن، دفع الدول إلى توظيف نظم المعلومات لتحاكي التنمية المجتمعية الشاملة، فأصبحت نظم المعلومات بسبب ذلك متعددة المهام والوظائف[3].

ولم تعد نظم المعلومات قائمة على توقعات الأشخاص القائمين عليها، بل تطورت وتغيرت في الوقت الحاضر بعدما أثبتت فشلها النظم السابقة ذات التقييم الشخصي، بحيث أصبحت نظم متقدمة تستند على توفر توقعات وتنبؤات مبنية على حسابات دقيقة للوقت والدقة ودرجة الترابط بينها وموثوقيتها وإمكانيتها في شمولية المعلومات [4].

---

* وسيلة لتطبيق الاكتشافات والاساليب العلمية والمعرفية في أوقات السلم والحرب للقيام بمهام معينة من اجل حل مشاكل الانسان والبيئة وفي الوقت نفسه معالجة المتغيرات التي افرزتها التقانة نفسها، والتقانة مثلما هي جانب فني تكتيكي إلا انها وثيقة الصلة بالسياق الاجتماعي والبيئي. أنظر :

= نبيل علي وأخرون، ثورة المعلومات الجوانب التقنية والتكنولوجيا، العربل والعولمة، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية) ، 1998، ص104.

(1) انطوان زحلان، العرب والعولمة، مصدر سبق ذكره، ص 83.

(2) يحيى مصطفى حلمي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، (إصدرات جامعة حلوان)، 1984، ص8.

(3) روبرت ماكنمارا، جوهر الأمن، (بيروت، دار الطليعة)، 1979،ص56.

(4) James C. Wetheerbe, System Analysis and Design, Traditional, Structured and Advanced Concepts and Technologies, 2nd, (U.S.A, West Publishing C.), 1988, P292.

وأخذت نظم المعلومات تواكب المستجدات والتغيرات العلمية والتكنولوجية السريعة، مما أسفرت إمكاناتها المتقدمة عن تعدد مصادر المعلومات وتنوعها ومن ثم زادت من قابليتها على استيعاب المعلومات ومعالجتها بالسرعة والدقة المناسبة، وأستحدث بذلك نظم جديدة ومتطورة متخصصة في التخطيط واتخاذ القرارات، كنظم دعم القرارات (DSS) والنظم الخبيرة (ES) وغيرها من النظم المتخصصة. هذا التطور جاء بفعل زيادة طاقة الخزن والمعالجة التقنية (بالحاسبة الإلكترونية) مع تضاؤل الكلفة وزيادة الكفاءة [1].

هذا التطور في نظم المعلومات لم يكن بمعزل عن التطور في تقانة الاتصالات بما اشتملت عليه من اتصالات سلكية ولاسلكية والاعتماد على الأقمار الصناعية والألياف الضوئية..الخ، بل كانت كل من نظم المعلومات والاتصالات تنطوي على معنى التزاوج بين تكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية وتكنولوجيا الاتصالات، وبذلك ظهر مفهوم "المعلواتصالية" ليعبر عن الثورة المتوازية في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات [2].

من خلال ما تقدم نتوصل إلى حقيقة مفادها:

إن نظم المعلومات منذ نشأتها كانت تتمتع بالآليات ذاتها التي تتمتع بها الآن (مدخلات، عمليات، مخرجات، تغذية عكسية)، إلا أنها من حيث التطبيق اختلفت كثيراً، ففي استخداماتها على مستوى الدولة لم تكن سوى نظم معلومات أمنية (استخبارية)، واستمر هذا الحال حتى الثورة الصناعية الثالثة عندما شملت استخدامات نظم المعلومات المرافق (السياسية والاقتصادية الخ) ولا سيما على صعيد الشركات والمنظمات في الوقت الذي لم تعد فيه الدولة كياناً سياسياً وحيداً في الساحة الدولية.

[1] ولفرد لانكسرد ، نظم المعلومات ، (ترجمة) حشمت قاسم، ط 2، (القاهرة، دار غريب للطباعة)، 1981، ص452.
[2] تكنولوجيا المعلومات والأمن الوطني، مركز البحوث والدراسات، ((مصدر محدود))، حزيران 1999، ص8-10.

1-1-2- مفهوم نظم المعلومات

قبل طرح المفاهيم الأكاديمية لنظم المعلومات، ينبغي تناول المصطلحات والرموز التي تبنى عليها المعلومات بوصفها أساساً تبنى عليه النظم، ويعبر هذا الميدان عن تعدد وجهات النظر واختلافها بشأن المفاهيم، على الرغم من الاتفاق على الخطوات المنهجية السليمة في تناولهم لموضوعات نظم المعلومات. وبادئ ذي بدء فإن البيانات ستكون سباقة على غيرها من المصطلحات كونها الشكل المجرد للمعلومات.

1-1-2-1- البيانات

لقد عرّف معظم الباحثين البيانات بأنها (عبارة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري، كونها مادة خام يمكن قياسها وحسابها رياضياً، أو غير رياضياً (وصفياً) كالعادات والتقاليد وتتطلب عمليات معينة لتحويلها إلى معلومات قابلة للاستفادة)[1]. ويراها آخرون على أنها (معطيات أو مجموعة القضايا المسلم بها في علم من العلوم، وهي عبارة عن تعبير يُعطى للحقائق أو للأرقام الناشئة في عالمنا المعاصر كالأسماء، والأسعار، والعناوين) [2].

وأهم ما نلاحظه على مفاهيم البيانات أنها ركزت على المعنى المجرد الخالي من التركيب المعرفي، استناداً على أنها شكل مبسط للمعلومات، نظراً لأنها لم تخضع لأي عملية معالجة من أي نظام وبغض النظر عن مستواه ولهذا فإن قابلية الاستفادة منها محدود للغاية.

1-1-2-2- المعلومات

أما المعلومات فمحاولات تعريفها تتسم بالغموض والتشعب، وبالتالي يصعب تحديدها في تعريف أو مفهوم واحد، و لاسيما أن علم المعلومات يعد علماً متنوعاً في حقوله ومجالاته، لذا نجد كلمة معلومات تعني مفاهيم مختلفة لدى الكثيرين وحسب مجالات تخصصهم.

فنجد علماء الهندسة يعرفوها على أنها اتصالات ورياضيات، في حين علماء البيلوغرافيا يطلقون عليها الحقائق والبيانات، أما علماء السياسة فيروها أساس بقاء كيان

(1) هلال البياتي وعبد الرزاق محمد، المدخل لنظم المعلومات الإدارية، (الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر)، 1992، ص17.

(2) محمد علوان وأخرون، البيانات الإحصائية والآفاق المستقبلية لشبكة الانترنيت، مجلة القادسية، بغداد، العدد ـ، 1999، ص17.

الدولة، إذ يولون الأجهزة الأمنية والمعلوماتية أولوية على بقية قطاعات الدولة لارتباطها بأمن الدولة [1].

وفي الإطار السابق يراها كل من " Henderson & Paul " بأنها (بيانات قد عولجت لتظهر بشكل قيمة مدركة تأخذ دورها في التخطيط واتخاذ القرارات [2]. إلا إن " James O brien" يجعلها (مصدر أساسي للأفراد والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية بما فيها الدول، بحيث تكون قادرة على توفير فرص البقاء والنجاح في المجتمع المعاصر وبدونها تزول مقومات البقاء [3].

وتعبر مفاهيم المعلومات عن حقائق رئيسية تتمثل بـ:

1. تختلف مفاهيم المعلومات بحسب اختلاف الاختصاصات التي تناولتها.
2. تتفق معظم التعاريف على إنها أساس البقاء لأي حقل من الحقول.
3. تتبع أهميتها من الفائدة التي تحققها في مجالات التخطيط واتخاذ القرارات.

1-1-2-3- العلاقة بين المعلومات والبيانات.

ولتوضيح العلاقة بين البيانات والمعلومات، فإننا نلاحظ، بأن البيانات لا تعكس أهمية لدى القائم بعملية جمعها إلا في حدود المؤشرات عن موضوع معين، بينما المعلومات فإننا نجد معظم المفاهيم بصورة عامة تتفق على أنها الجوهر المنظم الذي يوضح الموضوع بشكل أدق. وفي ضوء ذلك، إن المصدر الأساس للمعلومات يكمن في البيانات، بينما مصدر البيانات فإنه كما يراه كل من "عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ"، أنه على ثلاثة أنواع [4]:

1. مصادر تاريخية منشورة وغير منشورة، تجمعها مؤسسات معينة وتكون أولية أو ثانوية.
2. مصادر ميدانية يتم فيها الحصول على البيانات من خلال المقابلات أو الاستبيان.

---

(1) الفن توفلر، تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة، (ترجمة) فتحي ابن شتوان، ط2 ، (ليبيا، مكتبة طرابلس العلمية العالمية)، 1996، ص35.

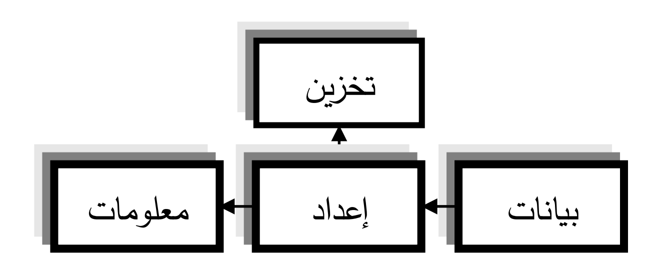
(2) Jhone C. Henderson & Paul C.Nuty, On The Design Of Planning Information System, Academy Of Management Review, Vol 3, No 4, 1978, p 774.

(3) James A.O brien, Management Information System: Managerial End User Perspective, (Bosten – U.S.A, R.ichard .D. I win Inc.), 1999,p 6.

(4) عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، (عمان، دار زهران للنشر والتوزيع) 1996، ص33-34.

3. قواعد البيانات وفيها بيانات عامة أو متخصصة تخزن على أوساط تقليدية أو متطورة.

وبهذا فالعلاقة بين البيانات والمعلومات تعكس حقيقة مفادها، أن البيانات ماهي إلا مواد غير مبوبة ليس لها تأثير في التخطيط واتخاذ القرارات، أما المعلومات فهي بيانات مبوبة منظمة ذات تأثير جلي في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات وسائر العمليات الأخرى [(1)]. والشكل رقم (1) يوضح هذه العلاقة.



شكل رقم (1)

إن المعلومات بعد معالجة البيانات تكون على نوعين، معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية، ويقصد بالمعلومات الرسمية (تلك المعلومات الصادرة بشكل رسمي كالقوانين والتشريعات والتوجيهات الصادرة من جهات عليا وتشتمل كذلك على الخطط وخطوات اتخاذ القرار..) أما المعلومات غير الرسمية فهي (التجارب والخبرات والتصورات الشخصية، التي تحدد قيمتها تبعاً للجهة المستفيدة منها) [(2)]. وتجدر الملاحظة بأن المعلومات الرسمية تعد الأوثق كونها تؤخذ من مصادر وتقارير دقيقة تمتاز بخصائص التوقيت ،الثقة، الدقة..) [(1)]. لذا ليس بالإمكان الاعتماد على المعلومات غير الرسمية في عمليات التخطيط واتخاذ القرار، كونهما يشترطان في الأصل

---

(1) أنس أكرم العزاوي، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار السياسي الخارجي، أطروحة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم السياسية – جامعة بغداد، 1999، ص8.

(2) عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص6 .ص 7.

(1) Charles A. O Reily, III, Variations in Decision Makers Use of Information Sources: The Impact of Quality and Accessibility of Information, Academy of Management Journal, Vol 25, No 4, 1982, p764.

توفر كم من المعلومات الرسمية، في حين تكمن أهمية المعلومات غير الرسمية في زيادة التطور والمعرفة لمن يحصل عليها، ويٌعتمد عليها في حالة الافتقار إلى المعلومات الرسمية.

4-2-1-1 - النظام:

قبل الولوج إلى تحديد مفاهيم نظم المعلومات، ينبغي علينا إعطاء فكرة عن النظم بشكل عام ومما تتكون. فالنظم عبارة عن (مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة تحكمها علاقات وآليات. وفي نطاق محدد، بقصد تحقيق هدف معين)[2]. أو هي تركيب منظم للأجزاء بشكل وحدة مركبة مع علاقات متداخلة لتحقيق إنجازات متقاطعة بين هذه الأجزاء وبين النظام وبيئته)[3].

نلاحظ إن أبرز ما يجسده لنا كلا المفهومين:

1. هناك أجزاء أو وحدات رئيسية في النظام.
2. يوجد علاقات تفاعل بين تلك الأجزاء وتكون على شكل آليات عمل.
3. وجود حدود تميزه عن التداخل مع الأنظمة الأخرى ووجود هدف يسعى لتحقيقه.

5-2-1-1- نظم المعلومات:

بعد تحديد مفهوم النظام بشكل عام، تتضح لدينا مفاهيم نظم المعلومات. إذ تتناولها حقول علم الإدارة على أنها(بيئة تتكون من مجموعة من الأفراد والإجراءات المصادر التي تجمع وتحول وتنتج معلومات في الكيان سواءً كان مؤسسة رسمية أم غير رسمية)[4]، بينما يراها آخرون مثل "بارج وزملاؤه" بأنها (مجموعة الأفراد والمعدات والأفكار والنشاطات التي تعمل على جمع البيانات ومعالجتها بأسلوب معين لسد الحاجة إلى المعلومات الرسمية (النظامية) في الكيان [5].في حين أساتذة العلوم السياسية ومنهم

"حامد ربيع" إذ يعطي المعنى السياسي في نظم المعلومات بشكل يعبر عن العلاقة بين أجزاء الدولة (الآلة الحكومية)، فهي (عبارة عن جهاز عصبي للدولة مثلها مثل الجسد البشري يتكون من أوعية ناقلة للدم، تمثل الأوعية النظم أما الدم فهو المعلومات. ويضيف إلى أن نظم المعلومات تتجسد أساساً في (مجموعة من الهيئات المتخصصة التي تحيط

---

[2] سليم الحسنية ، نظم المعلومات الإدارية،مصدر سبق ذكره، ص27.

[3] هلال البياتي وعبد الرزاق محمد،نظم المعلومات..،مصدر سبق ذكره، ص31.

[4]James A.O brien ,Management Information System …, Op. Cit, P6.

[5] عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص49.

وجودها ونشاطها بالسرية المطلقة ووظيفتها السهر على أمن الدولة من المخاطر القائمة والمتوقعة لحماية الكيان السياسي) [1].

وتتوقف فاعلية نظم المعلومات في أدائها على ترابط اتصالي مهم في نقل المعلومات، يقوم على توفر نظام للاتصالات. لذا فالاتصال كما يراه " Richard & Norman" (بأنه يختص بالخصائص الفيزيائية للمعلومات وميكانيكية نقل المعلومة، ويتفحص المشاكل التي تعترض نقل المعلومات) [2]، أما نظام الاتصال فهو (مجموعة الإجراءات والوسائل والترتيبات التي تكفل إنتاج البيانات اللازمة وتوصيلها لاتخاذ قرارات سليمة الاتجاه، وصحيحة التوقيت). ولشدة أهمية نظام الاتصالات بالنسبة لنظم المعلومات، دفع الكثيرون إلى الخلط بين المفهومين، بينما أضاف آخرون إلى أن النظام الاتصال (هو بمثابة نظام فرعي لنظم المعلومات يقتصر على نقل البيانات من مصادرها إلى النظم، ونقل المعلومات من النظم إلى الجهات المستفيدة) [3].

أما المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري في العراق فيقدم تعريفه عن نظم المعلومات بأنها (عبارة عن أسلوب منظم لجمع المعلومات عن الماضي ومعلومات تساعد في التنبؤ بالمستقبل والخاصة بالبيئتين الداخلية والخارجية لأجل مساعد الجهات المسؤولة عن التخطيط واتخاذ القرارات) [4].

نلاحظ من المفاهيم السابقة، أن هناك أركان رئيسية لنظم المعلومات تبدأ من المدخلات (Inputs) وتعبر عن البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها من خارج الكيان وداخله، ثم العمليات (Process) المقصود بها عملية تسجيل وترتيب وتصنيف وتبويب البيانات وإجراء المعالجات المنطقية والحسابية عليها، ثم المخرجات (outputs) ونعني بها (المعلومات الناتجة عن عمليات التحليل المناسبة للمدخلات وذات دلالة معينة التي تتخذ في ضوئها القرارات وتعد الخطط، وأخيراً التغذية العكسية (Feed back) التي تعمل على إدخال معلومات في النظام من جديد لأغراض تتعلق بتصحيح الانحرافات في

---

(1) حامد ربيع نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، (بغداد، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم)، العدد 11، 1982، ص34.ص35.

(2) Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, Tentative Exploration into The Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units, Administrative Science Quarterly, Cornel University, 26, 1981, p210.

(3) محمد عبد حسين الطائي، نظام المعلومات الإدارية، (جامعة الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر)، 1988، ص49.

(4) وزارة التخطيط، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، نظم المعلومات الإدارية، المؤلفات والرزم التدريبية، العدد 9، إدارة التدريب، 1990، ص23.

عمل النظم. فضلاً عن ذلك فإن نظم المعلومات لا تعمل إلا بتوفر نظام للاتصالات لنقل المعلومات فيها، وهي بشكل عام وسيلة مهمة للقيام بعمليات التنبؤ بالمستقبل والكشف عن أهم متغيراته.

عبرت المفاهيم السابقة عن الشكل الموضوعي لنظم المعلومات، إلا أن هناك مفاهيم أخرى تحدد مفهوم النظم من حيث السعة والإدراك والتنظيم، ألا وهي المعرفة والتقدم العلمي.فالمعرفة كما يراها "Michel Crozrer" (بأنها محصلة للتقدم العلمي في المجالات كافة، جعلت الوحدات السياسية وغير السياسية تبحث عن فرص تتخللها مخاطر، كونها جزء كبير من امتلاك القوة مرتبط بالتطور الذي يعد أهم عامل تتوقف عليه قدرات الدول وإمكاناتها المادية والمعنوية) [1] . وكذلك (هي المادة المستخرجة من المعلومات وتمثل الحصيلة التي يمتلكها الفرد أو المؤسسة أو المجتمع من معلومات وثقافة في وقت معين، لذا تعد حصيلة إستنتاجية لخلاصة البيانات والمعلومات) [2]. وبسبب من اتساع نظم المعلومات والتطور الهائل الذي طرأ على آلية عملها (الترانزستر، المعالجات الصغرى، ألحوا سيب...)، فقد زادت معدلات تراكم المعلومات بصورة خيالية، وفي الوقت نفسه طاقات معالجته، إلى أن وصلت إلى حد تضاعف المعرفة أو لا مركزية المعرفة، وبهذا الشكل أصبحت نظم المعلومات أكثر اتساعاً وشمولاً، ولم تعد تقتصر على المؤسسات والمنظمات المحددة، بل تعدتها إلى مؤسسات ومنظمات ودول كل منها يمتلك نظام المعلومات الخاص فيه، الأمر الذي ساعد على ظهور بنوك المعلومات وشبكاتها والمحطات الطرفية وروابط الاتصالات الحديثة. مثال ذلك شبكة المعلومات العربية التي يوجد مركزها في جامعة الدول العربية، وشبكة الانترنيت الدولية[3]

1-1-2-6- أنواع نظم المعلومات:

ونتيجة لاتساع حجم الوحدات السياسية وغير السياسية وتعقد حركة المتغيرات الخارجية والداخلية، فضلاً عن التطور والتغير والتكنولوجي الذي طرأ على تقنية نظم المعلومات، أضاف إليها أشكالاً جديدة ومتطورة من النظم، كنظم دعم أو مساندة القرارات

---

(1) Michel Crozrer, Strategies for Change: The Future of French Society, (Loden, The Massachsetts Institute of Technology), 1982, p127-129.

(2) . روزنتال و بيودين، الموسوعة الفلسفية، (ترجمة) سمير كرم، ط3، (بيروت، دار الطليعة)، 1981، ص482.

(3) عامر إبراهيم قنديلجي، بنوك المعلومات الآلية وشبكاتها. مكوناتها. مستلزماتها. تعريبها. نماذج عربية وأجنبية، (بغداد، دار واسط للدراسات والنشر والتوزيع)، 1985، ص19. ص139.

والنظم الخبيرة، التي تأخذ على عاتقها معالجة المعلومات الإستراتيجية (الخاصة بالتخطيط واتخاذ القرارات) وليس المعلومات التكتيكية والتشغيلية. فبالنسبة لنظم دعم القرارات تعرف بأنها (نوع أو شكل من أشكال نظم المعلومات التي تعتمد الأساليب التقنية لتقديم تقارير للإدارة السياسية والاقتصادية.. إذ تندمج فيها نظم فرعية الغرض منها تقديم بدائل لصانع القرار تساعده في اختيار افضل بديل ممكن) [1]. أو هي (نظم تمارس دورها بعد الحصول على مخرجات نظم المعلومات بالنسبة لوحدات اتخاذ القرارات، وتأخذ بالحسبان الظروف البيئية (بيئة مؤكدة، غير مؤكدة..الخ) [2]، وهناك من يراها (نظم معلومات تتعامل مع المشاكل غير النمطية*) [3].

أما النظم الخبيرة فهي (نظم معلومات ذات قدرة على محاكاة أسلوب وقابليات الإنسان الخبير والمختص في تقديم الاستشارة وإعطاء النصائح). إذ يحتوي هذا النوع من النظم على أسلوب علمي مبرمج يوازي قدرات صانع القرار ومهاراته في اتخاذ القرارات، ويوفر الجهد والوقت وسرعة الأداء.. وتسمى النظم من هذا النوع بنظم الذكاء الاصطناعي التي تحتاج إلى حاسبات ذات إمكانات عالية [4].

من خلال ملاحظة هذه المتابعة المفاهيمية لنظم المعلومات، بدءاً من كونها مادةً خاماً مروراً بالمعلومات ونظمها، إلى نتائجها من تراكمات معرفية، إلى جانب مفاهيم

أخرى لنظم معلومات من نوع جديد، قادرة على التعامل مع المشاكل المعقدة واتخاذ قرارات إستراتيجية، جعلنا أمام حالة فريدة تمتاز بآلية قابلة للتطور يوماً بعد يوم، شملت بتناولها قطاعات معرفية عديدة ومن دون أن تكون مقتصرة على هذا الحقل أو ذاك من حقول الدراسة.

---

[1] David I. Cleland And William R. King, System Analysis And Project Management, 3rd Edition,(U.S.A, Mc-Graw-Hill), 1988,p422.s

[2] James C. Wetheerbe, System Analysis and Design, Traditional, Structured and Advanced Concepts and Technologies, Op. Cit,p381.

* ويقصد بالمشاكل النمطية بإنها المشاكل غير محددة، لا تتوفر لها حلول جاهزة، وهي نوع من المشاكل الذي لا يحدث بصورة مستمرة ومن ثم يجد صناع القرار صعوبة في التعامل معها. وهذا ما نلاحظه في المشاكل السياسية والاقتصادية غير المستقرة لا سيما في الأزمات.

أنظر المصدر التالي:

[3] عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات..،ى مصدر سبق ذكره، ص96.

[4] هلال البياتي وعبد الرزاق محمد، نظم المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، ص 299- 300.

1-2- نظم المعلومات "الدوافع والأهمية"

إن الحاجة إلى نظم المعلومات لم تكن بمعزل عن وجود عوامل أو دوافع أدت إليها، إذ ازداد تأثيرها ودورها طردياً مع تطور الزمن. وقد تجسدت بالبواعث السياسية المتمثلة بحاجة المؤسسات والدول إليها في مجالات التخطيط القريب والمتوسط والبعيد واتخاذ القرارات والتنفيذ.. والأمنية التي تتطلب وفرة معلومات دقيقة ومترابطة وموثوقة وسرية.. لا توفرها إلا نظم معلومات كفوءة، واقتصادية فيما تتضمنه من حرية انتقال مثيرة لرؤوس الأموال في مؤسسات الصيرفة المالية والتي لا تتم إلا بنظم معلومات مصرفية، والعسكرية التي تشتمل على نظم معلومات عالية التقنية تسهل عمليات الاستطلاع البرية والبحرية والجوية، وغيرها من العوامل التي دفعت إلى الحاجة الماسة لنظم المعلومات. وبفعل تلك العوامل، ازدادت أهمية نظم المعلومات بشكل كبير على مستوى الفرد والمؤسسة والدولة، وأهميتها في اتخإذها كمعيار لتصنيف الدول وفوائدها بالنسبة للدول المتقدمة والنامية في أوقات السلم والحرب.

وفي هذا المبحث سنتناول أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الحاجة لنظم المعلومات، وتبيان أهمية تلك النظم على صعيد مؤسسة الدولة سواءً في الدول المتقدمة أو النامية.

1-2-1- دوافع الاهتمام بنظم المعلومات
1-2-2- أهمية نظم المعلومات

1-2-1- دوافع الاهتمام بنظم المعلومات:

جاءت الحاجة لنظم المعلومات بفعل دوافع سياسية واقتصادية وتكنولوجية وامنية وعسكرية وغيرها من العوامل، التي ساهمت بشكل واضح في انبثاق نظم المعلومات. والتي جاء تحديدها وحسب أهميتها بالشكل الآتي:

1-2-1-1- الدوافع السياسية:

بات واضحاً أن هدف أية دولة هو البقاء، ووسائل البقاء لم تعد واحدة، إذ تختلف وتتنوع باختلاف الأزمنة وتطورها، فمثلما اخترعت الدولة أشكالاً جديدة من التحكم على العقل بعد مجيء الثورة الصناعية بوسائل الإعلام والإتصال إلى الوجود، فهي الآن في عصر الثورة المعلوماتية تبحث عن طريق لتسخير نتائج هذه الثورة لخدمة أهدافها، محاولة قدر الإمكان الاستفادة من حرية تدفق المعلومات التي أصبحت معيار لقياس قوة الدولة، لذلك سعت للتعامل بشكل منهجي ومنتظم مع المعلومات وفق آلية النظم[1].

وبما أن العالم قد شهد اهتماماً بالغاً ومتزايداً بنظم المعلومات والوظائف المتنوعة التي تؤديها في جميع المجالات، فإن الدول المتقدمة قد تنبهت إليها وأدركت إن إدارة الدولة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات، لا تتم إلا بإمكانات نظم معلومات متكاملة ومتقدمة، وقد شجع على ذلك[2]:

1. الزيادة السكانية بشكل يفوق التقدم الاقتصادي لمعظم الدول النامية.
2. تداخل أنشطة المجتمع وتعقدها.

وكان لذلك أن أصبحت مشكلة المعلومات تأخذ عناية اكبر من قبل المؤسسات السياسية ودوائر الدولة، لأهميتها على حياة وتقدم الأمم.

وتأييداً لما سبق، يرى "توفلر" بان مسألة من يحق له الوصول إلى المعلومات هي مسألة سياسية، والخصوصيات لتصميم نظم معلومات لتأدية خدمة إدارية في أية مؤسسة سياسية كانت أم اقتصادية.. الخ هي مسألة إجراء سياسي [3].

ولإيجاد نظم معلومات وطنية، لابد من وضع خطة سياسية واضحة داخل البلد الواحد وعلى المستويات المحلية والقطرية والقومية، تعكس حاجات الشرائح الاجتماعية كافةً، وتغطي الأنشطة الاقتصادية والثقافية... الخ لتكون أحد ركائز الخطط الوطنية

---

[1] الفن توفلر،تحول السلطة...،مصدر سبق ذكره،ص481.

[2] يحيى مصطفى حلمي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، مصدر سبق ذكره، ص9.ص10.

[3] الفن توفلر،تحول السلطة...،مصدر سبق ذكره،ص199.

والقومية [1]، وبما أن تلك النظم خاصة بمؤسسة الدولة، فإن مخرجاتها من المعلومات يجب أن تتمتع بخصائص نظام المعلومات الفعال كعنصر الوقت والدقة والشمولية والأمان.. الخ، وتتمثل أهمية تلك النظم في حاجة الدولة في المجالات المختلفة من التقارير والبيانات الإحصائية، تبعاً للتطورات التي تطرأ على الخطط الإستراتيجية للدولة، لغرض تحقيق سياسات الدولة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسيطرة عليها ومعالجة الانحرافات التي قد تظهر خلال التنفيذ، وبوجود نظم معلومات سياسية يمكن تصنيف وتبويب وفهرسة المعلومات كل حسب اختصاصه وأولوياته [2].

كما وينبغي أن يكون هناك وعي وأدراك بالمعلومات، لأن عدم وجود الوعي والإدراك، يؤدي إلى انعدام تنفيذ أي نظام معلومات مهما كان مؤثراً أو فعالاً، لذلك يجب على مؤسسة الدولة الأخذ بنظر الاعتبار جانبين مهمين، الأول يطلب من المتخصصين بنظم المعلومات أن يكونوا ملمين بدورهم الفعال في الخطط القومية، والثاني يطلب من المخططين ورجال السياسة أن يكونوا على علم بأهمية دور المتخصصين في المعلومات وعلاقة النشاطات السياسية بأهمية نظم المعلومات ومتخصصيها[3].

وعلى أساس ما تقدم فإن نظام المعلومات الوطني كما يراه "هلال البياتي" يتكون من منظومة تعمل بشكل شبكة، ووفق الإجراءات الآتية [4]:

1. تحليل مصادر المعلومات ومواردها المتوفرة.
2. تخطيط البنية التنظيمية وتأمين موارد النظام البشرية واحتياجاته التقنية.

---

(1) عامر إبراهيم قنديلجي، بنوك وشبكات المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص16.

(2) عبد الستار محمد العلي، نظم المعلومات والحاسبة الإلكترونية، مجلة الأمن القومي العدد2، السنة السادسة، 1984، ص84.ص85.

(3) قنديلجي، بنوك وشبكات المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص 16.ص17.

(4) هلال البياتبي وعبد الرزاق محمد، نظم المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، ص64.ص65.

وأخيراً فإن الدول التي لا تولي اهتمام لنظم المعلومات، سوف تعاني من نقص وقصور يقف عائقاً أمام تقدمها ونموها، لذلك يجب عليها أن تخطط وتنظم بنوك وشبكات وطنية وقومية للمعلومات، لتباشر دورها السياسي والاقتصادي والأمني.. الخ، ففي الولايات المتحدة أُعدت مسودة برنامج قومي للخدمات المكتبية والإعلامية التي تمثل شكلاً من أشكال التعاون القومي في مجال المعلومات، وفي الاتحاد السوفيتي السابق أُنشأ نظام معلومات قومي منسق يمثل عنصراً من عناصر التقدم المعرفي [1].

1-2-1-2- الدوافع التكنولوجية

انبثقت نظم المعلومات في هذا العصر استجابة لتنوع المؤسسات وتعقدها وتعدد المشكلات وتشابكها، ولاتساع دائرة المعرفة والعلم بمعدلات سريعة ومذهلة لا سيما بعد مرور البشرية بثورة علمية تكنولوجية، زادت من كمية المعلومات وضاعفتها إلى الحد الذي جعلتها مهددة بالتراكم والضياع إذا لم تعالج وفق نظم معلوماتية متخصصة، لذلك اضطلعت تلك النظم بمهمة جمع البيانات والمعلومات المتراكمة وحفظها وتحليلها وتصنيفها وتبويبها، لتكون متكاملة وفي متناول اليد [2].

ونظراً لأن الثورة التكنولوجية كانت أحد أسباب هذا التراكم المعلوماتي، فإنها كانت الحل بإدخال التقنية المتقدمة في آلية عمل نظم المعلومات. ففي عام 1957 أُطلق أول قمر صناعي سوفيتي في العالم (سبوتنك) وبعدة مدة أطلق القمر الصناعي الأمريكي، وأدى إلى تغير شكل العالم ليتحول فيما بعد إلى قرية صغيرة، وفي عام 1958 أُخترعت رقائق السيلكون *، وبدوره أدى هذا الاختراع إلى اكتشاف قوة ذاكرة إلكترونية هائلة ، وبتقلص حجم تلك الرقائق وزيادة دقتها، تضاعف مقدار ما هو متراكم من المعلومات، وزادت صعوبة تعامل الدول والمؤسسات معها [3].مما أدى إلى ظهور الآليات القادرة على

---

[1] قنديلجي، بنوك وشبكات المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص 18.

[2] إبراهيم محمد بدوي، اتخاذ القرارات ومراجعة المعلومات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 43، 1984، ص131.ص132.

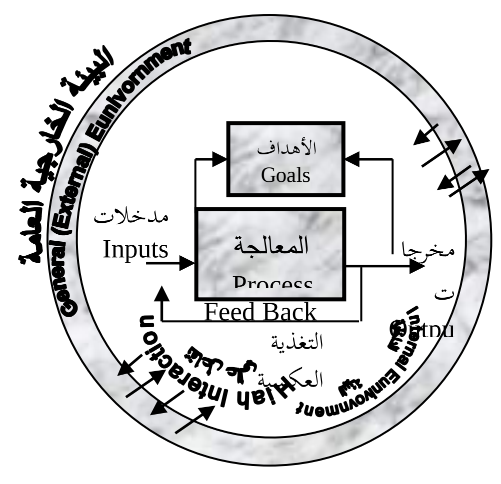
* وهي رقائق تتكون من أسلاك سليكونية دقيقة أخترعها جاك كيبلي من شركة تكساس أنثرومنتس وربوبرت لويس من شركة فير شايلد لصناعة شبه الموصلات، ولم يكن أحد يعلم بما يفعله الأخر. إذ يعود إليها التطور الكبير في الاتصالات.

أنظر المصدر التالي:

[3] يحيى عبد الحي زلوم، نذر العولمة (هل بوسع العالم أن يقول لا للرأسمالية المعلوماتية)، (بيروت، المؤسسة العربية للأبحاث والنشر)، 1999، ص65.ص66.

التعامل معها بصيغة المنهج النظمي، ومن ثم ظهرت تقنية نظم المعلومات المحوسبة، وبشكل لا يُستغني عنه لعبت دوراً في الاستيعاب والاستفادة من هذا التراكم في المجالات كافة، بدءاً من الأفراد ومروراً بالوحدات السياسية وغير السياسية [1]. بحيث تمكنت النظم المعلوماتية من حفظ المعلومات وضمانها من التلف والسرقة وسوء الاستخدام إلى ضبط دقة البيانات والمعلومات وترابطها وتماسكها وشموليتها، وبالتالي زاد الاهتمام بكفاءتها ومرونتها بالتعامل مع المعلومات وحاجة المؤسسات إليها[2].

وتعد تكنولوجيا نظم المعلومات، وسيلة ناجعة لمعالجة المشاكل غير المسبوقة الناجمة عن تعدد مراكز القوة والتأثير في العالم والتغيرات في التوازن الاقتصادي والسياسي وتغير استخدامات القوة، إذ تميزت تلك المشاكل كما يشير "David & William" بثلاث خصائص هي الاعتمادية المتبادلة والتعقيد والتغير، والتي لا يمكن معالجتها إلا بمنهج نظمي للمعلومات يقوم على أساس نظام المعلومات المعقد * الذي يتمتع بتقنية بإمكانها معالجة كل ما هو متغير ومتسارع وفي أي مجال، ويتوقف النجاح في هذا النظام على عبأ الإدارة السياسية المتخصصة في التعامل مع المعلومات بشكل إيجابي [3]. ويوضح الشكل رقم (2) نظام المعلومات المعقد.



شكل رقم (2)

ويرى "انطوان زحلان" في كتابه (العرب وتحديات العلم

(1) صاموئيل سون وأخرون، نظم وشبكات المعلومات (السمات العامة لتصميم وتخطيط النظم الإعلامية للمديرين ومتخذي القرار ومحللي النظم)، (ترجمة) شوقي سالم، (الكويت، مطبوعات جامعة الكويت)، 1983، ص16.ص17.

(2) إبراهيم محمد بدوي، اتخاذ القرارات: مصدر سبق ذكره، ص132.

* يعبر عن سلسلة متسارعة من المتغيرات التي من الصعوبة التنبؤ أو التوقع بها.

(3) David I. Cleland and William R. King, System Analysis.., Op. Cit, P3.p4.p5.

والتقانة) أن الحاجة لنظم المعلومات تعود إلى مسببات تقنية متمثلة بـ [1] :

1. المستوى العالي من التعقيد للعلم والتقانة الذي يدفع إلى ضرورة وجود منظومات تقنية وعلمية خاصة لفهم هذا التعقيد.
2. وسائل الوصول إلى العلم والتقانة على نطاق دولي لا تتحقق إلا عن طريق منظومة.

وللدلالة على الأهمية التكنولوجية لنظم المعلومات، فإن ما يصرف سنوياً في مجال البحث والتطوير في الولايات المتحدة يصل إلى 27 مليار دولار، وتقدر قيمة إنتاج المعلومات وتوزيعها من الثلث إلى النصف من مجموع الناتج القومي [2] .

1-2-1-3- <u>الدوافع الاقتصادية:</u>

نتيجة لأهمية القطاع الاقتصادي والمالي على المستوى العالمي، وتشابك العلاقات الاقتصادية بفعل المصالح المتبادلة، وأثر ذلك في الدخل القومي بالنسبة للدول، ظهرت حاجة ماسة لاستخدام تقنية الاتصالات والمعلومات بشكل نظمي عبر شبكة اتصالات متقدمة تربط البعض مع البعض الأخر من المؤسسات التجارية الرسمية وغير الرسمية ومؤسسات الصيرفة المالية العملاقة [3]. ومن جهة أخرى فإن التطورات التقنية في المجال الاقتصادي، تعد بمثابة أحد أسباب الربح الاقتصادي،الذي يمنح الدولة الأكثر تطوراً مميزات تتفوق بها على أقرانها كما هو الحال في اليابان، إذ على الرغم من ندرة مواردها استطاعت بالعلم والتكنولوجيا التفوق على الآخرين بالارتقاء إلى ذلك المستوى الذي جعلها تنافس الولايات المتحدة في عقر دارها [4].

ولذلك دخلت التكنولوجيا عالم الاقتصاد من أوسع أبوابه، فمن بين التقنيات التي برزت في هذا المجال، نظم المعلومات الصرفية التي تتوقف عليها حركة رؤوس الأموال في المصارف العالمية وبدون الحاجة إلى شبكات تقليدية للنقل، إذ يرى الكثيرون أن نظم الحاسبات الإلكترونية تمثل خطوط إنتاج حالية، وباستخدام أجهزة الصرف الآلي تمكنت المؤسسات والعملاء من التعامل إلكترونياً في نقل رؤوس الأموال والأسهم والسندات وتحويلها بسرعة خيالية، الأمر الذي زاد من حدة المنافسة بين المضاربين في الأسواق

---

[1] انطوان زحلان ، العرب وتحديات العلم والتقانة، (بيروت) مركز دراسات الوحدة العربية)، 1999، ص168.

[2] صاموئيل سون وأخرون، نظم وشبكات المعلومات، مصدر سبق ذكره، ص15.ص16.

[3] ارسلان خضور وسمير إبراهيم حسن، مستقبل العولمة، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية، دمشق، العدد 27، السنة الثالثة، 1998، ص11.ص12.

[4] مازن إسماعيل الرمضاني، السياسة الخارجية (دراسة نظرية)، (بغداد، مطبعة دار الحكمة)، 1991، ص48.

المالية، وذلك في من يقدر على إنجاز عمله بالسرعة المطلوبة عند حالات التغيير في أسعار الصرف وما يرتبط به من صعود وهبوط في الأوراق المالية والأسهم، وعادة تتم بوجود نظم معلومات مصرفية مبرمجة بواسطة نظم الذكاء الاصطناعي. وقد دفع ذلك الشركات المنتجة للإلكترونيات إلى تطوير الأداء وتحسينه وزيادة سرعة المعالجة لتلك النظم، رغبة في تحقيق المزيد من الأرباح لمنتجاتها والسمعة الجيدة [1].

وقد اخذ عالم اليوم يشهد مرور ما يقدر ب (6) تريليون دولار عبر نظم المقاصة والمدفوعات و (1,25) تريليون دولار من المعاملات بالصرف الأجنبي، وبالتالي زيادة الاستثمارات بمعدل يصل إلى (18–20) تريليون دولار [2]، ولأهمية تقنية المعلومات في الاقتصاد فإن ما تنفقه الدول الكبرى لا يمكن تصوره بسبب تجاوزه ميزانية عشرات من دول عالم الجنوب [3].

وتميل الإدارة الأمريكية باستمرار إلى دعم التطور التقني في جميع المجالات، باتباع سياسات مختلفة، ومن بينها الانترنيت، لاسيما عندما تدخل الرئيس الأمريكي "بيل كلنتون" في النقاش إزاء السياسة الضريبية تجاه التجارة الإلكترونية بإعلان مشروع قانون يدرسه الكونغرس لإعفاء الانترنيت من الضرائب، كونه يمثل علاقة لتطور ظاهرة جديدة وواعدة، لم يشهد لها الاقتصاد الأمريكي مثيلاً لعقود مضت، ولتكون السباقة في هذا المجال في العالم [4].

1-2-1-4- الدوافع الأمنية:

أصبح الأمن يشكل هاجساً كبيراً للدول، التي تسعى لحماية أمنها الوطني والقومي بشتى الوسائل كأجهزة الاتصال ونظم المعلومات المتقدمة، لكي تتمكن من دراسة التهديدات التي تُعرّض أمنها للخطر [1]، وطبيعة مثل تلك النظم ليست العبرة كما يراها "

---

(1) لستر ثرو، المتناطحون (المعركة الاقتصادية القادمة بين اليابان وأوربا وأمريكا)، (ترجمة) محمد فريد، ط2، (أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات الإستراتيجية)، 1996، ص45.ص46.

(2) بيتر كوك، "فرص استخدام التكنولوجيا" أثر التكنولوجيا على المدفوعات والمقاصة والتسوية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، العدد 3، المجلد 5، السنة الخامسة، 1997، ص27. أنظر كذلك:
عبد الحي زلوم، نذر العولمة..، مصدر سبق ذكره، ص237 – 269.

(3) وليام راندل، من الذي سيحرس بوابات صناعة الخدمات المالية ؟، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، العدد2 ، المجلد 3، السنة الثالثة، 1995، ص34.

(4) أخبار وتوجهات، كلنتون يدعم إعفاء التجارة الإلكترونية من الضرائب، مجلة انترنت العالم العربي، العدد1،السنة الأولى، (نيسان) 1998،ص14.

حامد ربيع" إنها تقتصر على مجرد توفر معلومات متراكمة من الجرائد والمجلات...الخ ومصنفة بشكل تقليدي فقط، وانما العبرة تكمن في معالجة تلك المعلومات سواء كانت رسمية أم غير رسمية، بواسطة نظم معلومات متكاملة في الجمع والتصنيف والمعالجة والتبويب وتبعاً لخصائص نجاح تلك النظم، وكثير من دول العالم الثالث تفتقد لمثل تلك النظم وتقتصر فقط على العمليات البدائية في الحصول على المعلومات ومعالجتها، ويرى ضرورة امتلاك كل دولة لنظم معلومات أمنية كفوءة لحماية أمنها وكيانها السياسي. [2]

وبعد الإنجازات الضخمة التي حققتها الثورة التكنولوجية، أُكتشفت العديد من وسائل التجسس الإلكتروني بسرعة وتتابع هائلين، وقد تمت الاستفادة منها في حماية أمن الدولة، بتركيبها على السفن والطائرات والمحطات الأرضية، وبالتالي دخول حقبة جديدة مع استعمال العقول الإلكترونية العملاقة، ونجد هذا التواصل في وكالة الأمن القومي (N S. A.) الأمريكية التي تعد أضخم وكالات الاستخبارات من حي عدد الموظفين والميزانية، وعى سبيل المثال عندما أسقط الاتحاد السوفيتي طائرة الركاب الكورية إذاعت الولايات المتحدة فوراً التسجيل الصوتي للاتصال الراديوي بين قائد الطائرة الروسية والمحطة الأرضية تأمر بقصف الطائرة الكورية وذلك بواسطة أجهزة المراقبة التابعة لوكالة الأمن القومي الأمريكي [3].

وكما معروف الآن إن ملاّك المعرفة وتكنولوجيا المعلومات هم الاقوى، كونهم يأخذون بناصية العلم والمعرفة، ومن ثم هم أكثر مقدرة على الدخول في منافسات يحققون من ورائها مكاسب كبيرة، ولا سيما بعد تفاعلهم مع نظم المعلومات ونجاحهم في تصميمها، وهؤلاء الملاك من (مؤسسات ودول..الخ) وبفعل نظم المعلومات المتقدمة، اصبح بمقدورهم صياغة استراتيجية لتحقيق أهدافهم، واتخإذ إجراءات لحماية كياناتهم من الاختراق والتحدي الذي فرضه التطور التقني مثلما وضع الحل له [1]. إذ تم تسخير التكنولوجيا في جانب منها للتجسس والتنصت رغبة في زيادة نوعية المعلومات وكميتها ومن ثم زيادة قوة مؤسسة الدولة فعلى سبيل المثال دور (C.I.A) غني عن التعريف في الحصول على المعلومات بطريقة مشروعة أم غير مشروعة، أما في مجال الشركات والمؤسسات

---

[1] عبد اللطيف علي المياح، المعلومات وصناعة القرار، ص39 .

[2] حامد ربيع،نظم المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص34.

[3] عبد الحي زلوم، نذر العولمة، مصدر سبق ذكره، ص142.

[1] نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة أخبار الإدارة العدد 17، (كانون الأول) 1996.

التجارية، فقد شهدت السنوات الأخيرة قيام بعض الدول والمؤسسات بنقل أسرار تكنولوجية صناعية من الولايات المتحدة وكندا وإنتاج سلع في ضوء ذلك وبالتالي بيعها في أسواق هاتين الدولتين بثلث أسعارها الأصلية، كما نشرت لوس أنجلس تايمز، إن التجسس التقني كشف أسرار سياسية وعسكرية للقدرات السوفيتية وجمع معلومات عن المواقف التفاوضية، وجرّاء هذا التقدم ظهر ما يسمى بجرائم الحاسب الآلي في سلب المعلومات، بالدخول إلى نظم المعلومات الخاصة بمؤسسة أو كيان معين، وذلك لأغراض الابتزاز والربح المادي... الخ[2].

1-2-1-5- <u>الدوافع العسكرية:</u>

قبل أن يتغير ميزان العلاقات بين الدول في 16- تموز -1945 في صحراء الاموجوردو في نيو مكسيكو حيث أجري أول انفجار ذري [3]، كانت القوة العسكرية تتجسد في بسط النفوذ والسيطرة مستندة في ذلك على آلات قتال تقليدية. إلا أنه بفعل الفتوحات التقنية الحديثة والاعتماد الكلي على العقل المعرفي بمعنى المعرفة المحتواة في الأسلحة وتقنيات الكشف والتجسس، دفع إلى زيادة الاهتمام بشكل غير مسبوق بتقنية المعلومات ونظمها [4]، إنطلاقاً من نظرة واقعية تكمن في أن الوسائل الجديدة للاحتلال والسيطرة سواء المباشرة وغير المباشرة بما فيها من نظم حماية أرضية وقاعدات إطلاق الصواريخ والطائرات ..الخ، تتجسد في مكونات إلكترونية غنية بالمعلومات وأجهزة استخبارات تكنولوجية، تعمل جميعها وفق منهجية تحليل المعلومات (نظم المعلومات)، تسمى بنظم الخبراء أو النظم الخبيرة التي تمثل أحد نتائج تطور نظم المعلومات[1]. ونتيجة للحاجة الماسة للمعلومات عن الأعداء وكجزء من متطلبات الأمن الوطني، استدعى الأمر إلى تطوير نظم معلومات عسكرية تلعب دورها في جمع معلومات جوية وبرية وبحرية، أمثلتها نظم (C^3I) الذي يعد أحد أنواع نظم المعلومات المتطورة الخاصة بالمعلومات الاستخبارية

---

(2) عبد الرحمن الشنيفي، المواجهة الأمنية لجرائم الحاسبات الآلية، مجلة الأمن والحياة، عدد 129،السنة11، (فبراير) 1993،ص46.ص47.

(3) ولتر ب. رستون، أفول السيادة (كيف تحول ثورة المعلومات عالمنا)، (ترجمة)، سمير عزت وجورج خوري، (عمان، دار النسر للنشر والتوزيع)، 1994، ص13.ص14.

(4) أنظر الفن توفلر،تحول السلطة..، مصدر سبق ذكره، ص33.

(1) حسن صعب، المقاربة المستقبلية للإنماء العربي، (بيروت، دار العلم للملايين)، 1979، ص 275.

على مستوى القيادة والمراقبة والاتصالات والذكاء، تتميز بقدرتها على مضاعفة فعالية القوات العسكرية، وتتمثل وظائفها في:

1. استيعاب المعلومات التي يتم جمعها وإيجاد الترابط لعرضها بأفضل ما يمكن لصانع القرار.
2. تقديم المعلومات في الوقت المناسب وبشكل مختصر وبسرعة.

أما رادارات جمع المعلومات فتشمل رادارات بصرية معقدة وعناصر بشرية.. الخ [2] وقد تغيرت حسابات الصراع بين الدول، ومن ثم النصر والغلبة سيكون من نصيب الدولة المتقدمة في مجال المعلومات، ومدى انعكاس ذلك على تكنولوجيا الذخائر والسلاح، وتشير بعض التوقعات إلى أن الأبحاث ستسفر عن ابتكار نظام يسود جميع النظم يسمى بـ "نظام النظم" بأربعة أبعاد: البر والبحر والجو والفضاء، يشتمل على إطلاق الأقمار الصناعية الخاصة بأجهزة الرصد، كما يتم وضع أجهزة متحسسة في الجو فضلاً عن أجهزة استشعار في البحر وأجهزة استشعار فوق الأرض..الخ جميع هذه الأجهزة تسمح بنقل المعلومات من وإلى أي مكان في التو واللحظة [3].

[2] فاروق الباز، أهمية دقة المعلومات وسرعة استخدامها، مجلة الدفاع العربي، العدد6، 1985، ص31 ص32

[3] هدى راغب عوض، سيادة المعلومات، مجلة السياسة الدولية، العدد126، (اكتوبر) 1996، ص263.

1-2-2- أهمية نظم المعلومات:

تمثل نظم المعلومات عنصراً من عناصر القوة بالنسبة للفرد أو المؤسسة أو الدولة لما توفره من مخرجات ذات نوعية وقيمة مدركة، كونها تتيح القدرة على فهم البيئة التي تحيط بالمستخدم، وهذه الأهمية تنبع من ترابط المعلومات الوثيق وقابلية الحصول عليها ونوعيتها ودقتها والثقة بمصادرها.. الخ [1]. ففي تلك الخصائص
تكمن أهمية نظم المعلومات و لاسيما في:

1. أهمية نظم المعلومات في صناعة واتخاذ القرارات.
2. أهمية نظم المعلومات في مؤسسة الدولة.
3. أهمية نظم المعلومات في الحفاظ على التراكم المعلوماتي.
4. أهمية نظم المعلومات في السياسة القومية.
5. أهمية نظم المعلومات في السلم والحرب.

1-2-2-1- <u>أهمية نظم المعلومات في صناعة واتخاذ القرارات</u>

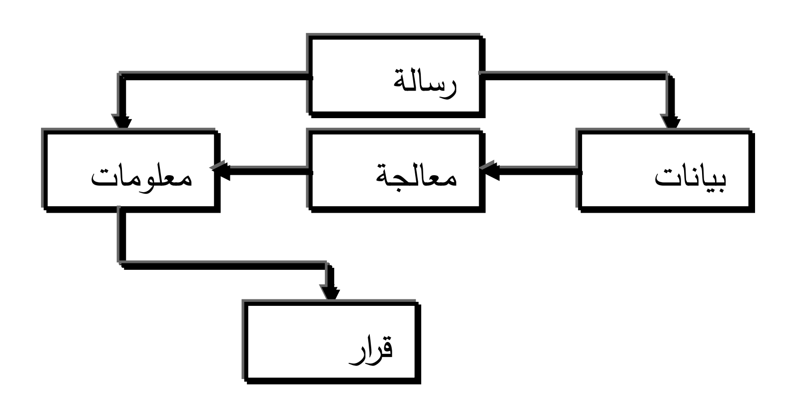
أهمية نظم المعلومات في نوعية المعلومات التي تقدمها من اجل صياغة القرارات وتصنيفها من حيث كونها قرارات مبرمجة أو غير مبرمجة، فالقرارات المبرمجة هي تلك التي ترتبط بما هو معروف ومحدد، ولها قواعد وإجراءات وإرشادات تشتمل على احتمالات مقبولة وإنجاز مؤكد، نظراً لأن طبيعة معلوماتها تمتاز بالدقة وبدرجة تأكيد عالية. أما الغير مبرمجة فهي تلك القرارات التي تتعلق بمتغيرات كثيرة من الصعب تحديدها لإحتماليتها العالية ولكون قضاياها مرنة وسريعة التغيير [2].

وتأخذ نظم المعلومات على عاتقها تقليل حالات عدم التأكد بطرح معلومات كافية كماً ونوعاً، بحيث تجعل القرار يتخذ في ظروف تسود فيها حالة التأكد، أما إذا لم تكن المعلومات كافية، فبالنتيجة ستقابلها حالة عدم تأكد عالية، وتوجد درجات بين التأكد وعدم التأكد، تتوقف على ما موجود من نوعية المعلومات ودقتها[1]. كما يساهم نظام المعلومات في زيادة المعرفة المسبقة و لاسيما في القرارات المعقدة، إذ يوفر معلومات تقلص من عدد

---

[1] Martha S. Feldman and James G.March, Information in Organization As Signal and Symbol , Administrative Science Quarterly, Cornell University, June, 1981,p172.176.
(2) James A. Obrien, Management Information System, Op.Cit, p321.p322.
[1] عوض منصور ومحمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكومبيوتر، ط4، (عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع)، 1996، ص56.

الخيارات المطروحة وبالوقت نفسه تقلل عامل المجازفة عند اتخاذ القرار. ومن هنا تتضح أهميتها في التعامل مع الأزمات والمواقف التي تحتاج إلى قرارات سريعة، وتزداد أهمية النظم عندما تكون متناغمة مع حاجة صانع القرار [2]. وبما أن عملية صنع القرار لا تتم إلا برسالة وتنتهي باتخاذ قرار، فأن حاجتها بالنتيجة للمعلومات ستكون كبيرة جداً بدءاً من تجميع البيانات ومعالجتها واستخلاص المعلومات إلى اتخاذ القرارات [3]. وكما مبين في الشكل رقم (3).



شكل رقم (3)

(عوض منصور، محمد أبو النور، 1996)

وهناك وسائل مهمة في نظم المعلومات، كتفحص شرعية المعلومات قبل استخدامها في صناعة القرارات، وكذلك التأكد من تماسكها،فإذا لم تتوفر ستؤدي بالنتيجة إلى فشل القرار وتزداد أهمية المعلومات كلما ازدادت الرغبة في تحسين عملية صناعة القرارات من اجل قرارات أفضل [4].

1-2-2-2- أهمية نظم المعلومات في مؤسسة الدولة

كما معروف وعلى صعيد مؤسسة الدولة، أن نظم المعلومات تساعد ضاع القرار بأن يطوروا أدوات جديدة، تمكنهم من احتواء التحديات التي من الممكن أن تجابه الدولة، وتكمن الأهمية الحقيقة لنظم المعلومات، بالكشف عن جميع التحديات والمخاطر التي

---

[2] صاموئيل سون واخرون، نظم وشبكات المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص15 .ص16 .ص68 .

[3] عوض منصور ومحمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات..، مصدر سبق ذكره، ص57.

[4]Martha S. Feldman and James G.March, Information in Organization.., Op. Cit, p172.

تعترض تطبيق استراتيجية الدولة وتشخيصها بدقة، وتحديد المصالح والمكاسب التي من الممكن للدولة أن تجنيها، وذلك وفق ما يراه " James A. Obrien " في طريقتين [1]:

1. تحديد الخطوات الصائبة لتحقيق مصالح تنافسية، لكون نظام المعلومات يعد بمثابة سلاح استراتيجي.
2. يؤدي استخدام نظم المعلومات إلى الإبداع وخلق وسائل جديدة لتوفير احتياجات الدولة داخلياً وخارجياً.

وبالنسبة لوظائف نظم المعلومات كما يجسدها "يحيى مصطفى حلمي" على صعيد مؤسسة الدولة فهي كالآتي بـ [2]:

1. تزويد الإدارة العليا لمؤسسة الدولة بالمعلومات بصورة مستمرة.
2. تقديم المعلومات في الوقت المناسب عند طلبها فوراً، لحساسية وحيوية الموقف،ولا سيما فيما يتعلق بحدوث طارئ سياسي لا يحتمل التأخير.
3. توفر صورة واضحة عند تحديدها للمسؤوليات، لأن عدم الوضوح يعد من المشاكل التي تعاني منها إدارة مؤسسة الدولة.
4. تنسيق العمل مع نظم المعلومات الأخرى في مؤسسات الدولة، وتوفير المعلومات التي تحتاجها الإدارة السياسية فيما يتعلق بالوزارات والمؤسسات الأخرى.
5. توفير معلومات بحسب مستويات استراتيجية الدولة (الشاملة، وتكنيكية، وظيفية).
6. إعطاء صورة واضحة عن الأوضاع الداخلية والخارجية للدولة التي من شأنها أن تسهل عملية التخطيط لإستراتيجيتها.

---

[1] James A. Obrien , Management Information System , Op . Cit , p50-51 P505-506 .

[2] يحيى مصطفى حلي ، تحليل وتصميم نظم المعلومات ، مصدر سبق ذكره ، ص56 ص57 .

1-2-2-3- أهمية نظم المعلومات في الحفاظ على التراكم المعلوماتي:

نتيجة مرور البشرية بثورة علمية تكنولوجية في المجالات المختلفة، وبخطوات متسارعة، أدت إلى اتساع دائرة العلم والمعرفة ونمت بمعدل سريع وملفت للنظر، أن ازدادت الحاجة للمعلومات من جهة، وازدادت الحاجة للكيفية (الآلية) التي تمكن من تذليل الصعوبات في التعامل مع الفائض المعلوماتي من جهة أخرى، وذلك من اجل استيعابه والحفاظ عليه من التلف والضياع[1] .

وقد سهلت الثورة التكنولوجية الحديثة عمل نظم المعلومات وزادت من أهميتها ، بإدخال التقنية المتطورة في آلية عملها، وبتقديم الحماية الفعالة للمعلومات كحفظها وضمانها من التلف والسرقة وسوء الاستخدام ، فضلاً عن التقنية العالية في معالجة المعلومات من حيث دقتها وملاءمتها وترابطها[2] .

1-2-2-4- أهمية نظم المعلومات في السياسة القومية:

بما أن السياسة القومية وكما يشير "حامد ربيع" تسير على ثلاثة أعمدة خارجية وداخلية وإقليمية، فإنها تحتاج إلى معلومات مصنفة حسب تلك الأعمدة، وللحصول على تلك المعلومات المصنفة لابد من نظم معلومات مصممة وفق احتياجات الدولة ، بحيث تكون قادرة على التفريق بين هذه المستويات وذلك بأن تقدم معلومات في نطاق السياسة الخارجية مرتبطة بكل ما هو خارج الحدود القومية.

وأجهزة المعلومات هنا تتجه لحماية الدولة وأمنها القومي دون الأفراد كونهم يؤدون وظائف معينة لذلك الهدف . وقد اعتادت الدول على أن تبني لنفسها ما يسمى بأجهزة المخابرات العامة والتي تتكون من إدارات باحثة ومجموعات من العلماء وظيفتهم تقديم التصور الحقيقي للتعامل الخارجي. أما السياسة الداخلية، فإن نظم معلوماتها تتمثل بالأجهزة الأمنية والرقابية (الإحصائية) والتي تقدم معلومات دقيقة من خلال مراكز بحثية وعينات استطلاع ، كالمباحث التي تتحسس حالات الاضطراب والقلاقل لتسمح للدولة باتخاذ إجراءات للحيلولة دون عدم الاستقرار. في حين السياسة الإقليمية فإنها تكمن بين السياستين الداخلية والخارجية ، وهي أكثر تعقيداً كونها تخضع لاعتبارات تمليها متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للدولة. وهنا تدخل مسألة التنسيق بين نظم المعلومات الداخلية

---

[1] المصدر نفسه، ص70 .

[2] إبراهيم محمد البدوي ، اتخاذ القرارات ، مصدر سبق ذكره ، ص131 .ص312 .

والخارجية (المخابرات ، أجهزة الإحصاء ، المباحث.. وغيرها من الأجهزة ذات العلاقة) علماً أنها ليست الأجهزة الوحيدة التي تعمل في هذا النطاق، لكنها تعد الأكثر مركزية في معظم الدول على الأقل[1].

1-2-2-5- أهمية نظم المعلومات في السلم والحرب:

تلعب نظم المعلومات دوراً كبيراً سواء في أوقات السلم أو الحرب ، ففي أوقات السلم تبحث في بنية المجتمع من حيث تماسكه أو تناقضه وعقيدته والتيارات الفكرية السائدة، كما تتناول القوى السياسية والاقتصادية الفاعلة وعلاقات التحالف والصراع، وتحديد البنية الاقتصادية وطبيعة الإنتاج والمواد الأولية الزراعية والصناعية، وقدرة الاقتصاد والواقع المالي، ومدى تحمل أعباء الحرب، أما في أوقات الحرب، فإن عمل نظم المعلومات يتناول ليس فقط واقع الدولة سواءً السياسي أو الاجتماعي أو الاقتصادي، وإنما معرفة خطط الخصم ومراكز اتخإذ القرار، والتركيز على قوات الخصم المسلحة العاملة والاحتياطية، من حيث الحجم والتمفصل والانتشار والتسليح وفاعلية أنظمة الاتصال والتعبئة والرصد والدعم اللوجستي مع التركيز بشكل خاص على أسلحة الخصم الإستراتيجية ، وإنجازات التقدم العلمي والتكنولوجي في ميدان إنتاج السلاح ، كما تبحث في بنية التحصينات والخطوط الدفاعية الدائمة وخطوط المواصلات والقدرة على اختراق نظم معلومات الخصم سواء التقليدية أو المتقدمة منها[2] .

نلاحظ أن أهمية نظم المعلومات في السلم والحرب ، جاءت من أجل تحقيق ظاهرة الأمن القومي ، كونه قضية مجتمعية تشمل الكيان الاجتماعي بكافة جوانبه[3]، ويغطي كل مظاهر الحياة السياسية والاقتصادية ... الخ [4] .

---

[1] حامد ربيع ، نظم المعلومات ، مصدر سبق ذكره ، ص39 ص40 .

[2] الهيثم الأيوبي ، الهجوم والدفاع في الحرب السرية ، مجلة استراتيجيا ، بيروت ، العدد 38 ، السنة الرابعة ، نيسان 1985 ، ص48 .

[3] علي الدين هلال ، الوحدة والأمن القومي العربي ، مجلة الفكر العربي ، بيروت ، العدد 11،12 ، معهد الإنماء العربي ، آب ، أيلول ، 1979 ،ص9 .

[4] Otto Pick and Jalian Gritchley, Collective Security , 2nd Edition ,(London , Macmellan) , 1947 , P15.

ومما تقدم حول أهمية نظم المعلومات ، يمكننا إيجاز هذه الأهمية في مقولة لـ " صن تزو" في كتابه فن الحرب ((اعرف عدوك واعرف نفسك ، لن تكون في خطر حتى لو خضت مائة معركة. وإذا جهلت أمر عدوك وعرفت نفسك تتساوى احتمالات فوزك وخسارتك ، أما إذا جهلت عدوك وأمر نفسك فستهزم في كل معركة تخوضها)) [1] .

[1] بازل ليدل هارت و أدريان ليدل هارت ، السيف والقلم ، (ترجمة) عدنان نور الدين، (بيروت ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر) ، 1982 ، ص40 .

3-1 مرتكزات نظم المعلومات وانعكاساتها

لا تقتصر تقنية المعلومات ونظمها على مجرد استعراض المكونات المادية والمعنوية وآلية العمل والخصائص الرئيسة المعبرة عن الحصيلة الشاملة لطبيعة الوظائف التي تؤديها نظم المعلومات ومزاياها..الخ ، بقدر ما تكون تلك التقنيات ، بمثابة الأساس في تجسيد أهم الانعكاسات المتبلورة عنها ، والمتمثلة مثلما هو شائع بالثورة المعلوماتية التي لم تطرق مجال من مجالات الحياة ، إلاّ وتركت آثارها عليه سواء السياسي والاقتصادي والعسكري ... الخ ، وعلاقتها بالوحدات السياسية وغير السياسية التي تمثل أبرز اللاعبين الفاعلين في السياسة الدولية.

وفي هذا المبحث سنركز على طبيعة آلية عمل نظم المعلومات وبالتالي معرفة حقيقة خصائصها وأهم العوامل المؤثرة فيها، ومن ثم سنسلط الضوء نحو انعكاسات نظم المعلومات، متجسدة بنتائج ثورة المعلومات المعبرة في محتواها عن الحصيلة التراكمية لتطور تقنية المعلومات ونظمها.

وسيكون على النحو الآتي:

1-3-1- مرتكزات نظم المعلومات
1-3-2- انعكاسات نظم المعلومات

1-3-1- مرتكزات نظم المعلومات

تشترك جميع نظم المعلومات في حقائق أساسية تتعلق بالتركيبة الهيكلية لها وتتنوع في أدائها لوظائفها بحسب تنوع الحقل الذي تمارس فيه، ومن بين تلك المرتكزات المتفق عليها هي آلية عمل نظم المعلومات، ومكوناتها ومراحل تصميمها، وخصائصها، وإدارتها، والعوامل المؤثرة فيها. إلا أن ما يعنينا من تلك المرتكزات، هو ما يكفينا لأغراض معرفة أبرز خطوات سريان المعلومات فيها والأهم من ذلك ما يتمخض عنها من خصائص وصفات تمتاز بها والتي من الممكن أن تعكس خلاصة لعمل نظام المعلومات الناجح كمعيار بالإمكان قياسه. هذا إلى جانب تشخيص بعض محدداتها ليجنبنا الجهل بعوامل فشلها ونجاحها. والاقتصار على تلك المرتكزات فقط، جاء لتلافي الاستغراق في المسائل الفنية لنظم المعلومات خشية غلبتها على الطابع السياسي للبحث.

أبرز المرتكزات التي تقتصر عليها هي:

1. آلية عمل نظم المعلومات.
2. خصائص نظم المعلومات.
3. العوامل المؤثرة في نظم المعلومات.

1-3-1-1- آلية عمل نظم المعلومات

تعتمد آلية عمل نظم المعلومات على مكونات رئيسية لنظم المعلومات ممثلة بالموارد المادية للنظم، كالتجهيزات والأفراد والبرمجيات والموارد المالية، والمعنوية ما تتضمنه من معلومات وبيانات استدعت الحاجة إلى وجودها. ومن خلال توفر تلك المكونات تباشر نظم المعلومات فعالياتها وإجراءاتها وفق الغايات المطلوبة [1]. وأول تلك الإجراءات هي:

1-3-1-1-1- المدخلات

وهي كما يراها كل من "برهان ورحو" بأنها (الحصول على البيانات المتعلقة بالأحداث واعدادها وتهيئتها للمعالجة بعد تسجيلها وتحريرها وإدخالها على أوساط الخزن لغرض حفظها واستخدامها عند الحاجة [1]. فهي بهذا تشتمل على خطوات منهجية متسلسلة تبدأ بالوقوف على أحداث البيئة الداخلية والخارجية للدولة أو أية مؤسسة أخرى

---

[1] محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحسوبة، (عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع)، 1998، ص33.
[1] نفس المصدر، ص33.

والتسجيل والإعداد لها ويراعى في ذلك درجات الأمان والثقة بها. والحفاظ عليها بإدخالها إلى أوساط الخزن لاستخدامها عند الحاجة.

وتعد هذه المرحلة الأولى في آلية عمل نظم المعلومات وهي كما يسميها البعض بمرحلة الاستخبارات ويتم فيها الحصول على المعلومات من خلال قنوات علنية أو سرية ولا سيما على صعيد المؤسسة السياسية، بدءاً بعمل وزارة الخارجية والأعلام ومراكز التوثيق ... إلى عمل الأجهزة الاستخبارية والأمنية، ويتم هذا وفق التوجيهات التي توصي بها المستويات العليا في المؤسسة السياسية.

وأهم ما تتلخص به هذه المرحلة هو البحث عن المعلومات في البيئتين الداخلية والخارجية وإخضاعها للفحص والتدقيق للتأكد من سلامتها [2]. رغبة في التحسب للمتغيرات ذات المساس بكيان الدولة وسيادتها سلبياً كان أم إيجاباً.

1-3-1-1-2- المعالجة

تمثل المعالجة المرحلة الثانية في آلية عمل نظم المعلومات، فهي بحد ذاتها تعد نظرية فاعلة ومؤثرة لفهم عملية التخطيط واتخاذ القرارات، نظراً لأنها تعكس سلسلة إجراءات ومحاولات لحل المشاكل المواجهة لعملية التخطيط، وتتضمن عملية معالجة المعلومات أساليب لانتقاء المعلومات واختيارها وتحديد قيمتها ومضامينها. وكثيراً ما ترد معلومات تنطوي على مشاكل تعاني منها الوحدة السياسية إما بسبب أزمات سياسية أو اقتصادية... الخ، إلا أن أسلوب معالجتها يتجسد بتصنيف تلك المشاكل أو القرارات إلى مشاكل أو قرارات (مهيكلة) محددة، ذات صلة بمعلومات رسمية كالقوانين والتقارير، والتي من الممكن أن تكون نموذجياً ومتكاملة ومألوفة بالنسبة للقائم بوضع حلول لها،وإلى مشاكل وقرارات (غير مهيكلة) غير محددة والتي من الصعوبة حلها لما فيها من الغموض ونقص في المعلومات وعدم اكتمال المدخلات المطلوبة بشأنها، أو أنها مشاكل قد تعرضت لحلول لم تسفر عن النجاح [1]، هذا النوع من المشاكل يعد الأهم بالنسبة للمؤسسات السياسية كالدول والمنظمات الدولية وغيرها. وضمن هذه المرحلة تعالج المدخلات والبيانات والمعلومات الداخلة) من خلال عمليات الاحتساب والمقارنة والخزن والترتيب والتصنيف والاختصار،

[2] James A.O.. Brien, Management Information System. Op.Cit, P320.

[1] Gerado Pivvero. Ungson, Daniel N.Brauntein and Philip D. Hall, Managerial Information Processing: A. Research Review, Administrative Science Quarterly, Vol 26, 1981, p116-117.p120.

وهذه العمليات تنظم وتحلل المدخلات إلى مخرجات مفيدة للمستخدم[2]. وقد حدد البعض شرطين لمعالجة المعلومات متمثلة بـ [3]:

1. تعدد المصادر بالنسبة للمعلومات غير المؤكدة.
2. الترتيب والتناغم لعمل وحدات المؤسسة والترابط فيما بينهم لأنه على أساس تركيبتها تعالج المعلومات.

1-3-1-1-3- المخرجات

تعد هذه المرحلة محصلة للمرحليتين السابقتين، إذ تنقل المعلومات بكافة أشكالها إلى المستخدمين، وهو الهدف من قيام نظام المعلومات في تقديم معلومات ملائمة للمستفيد وبشكل مختصر يمكن أن تكون على ثلاثة أنواع [4]:

1. معلومات استراتيجية: وهي خاصة بالمستويات (القيادية) العليا.
2. معلومات تكتيكية: وهي اختصاص المستويات (القيادية) الوسطى التي تطبق توجيهات القيادة العليا.
3. معلومات تنفيذية: وهي خاصة بالمستويات الدنيا لعمل الوحدات الفرعية.

والمخرجات بهذا تعبر عن حلول جاهزة أو خيارات مختلفة ذات خصائص متكاملة إلى حد ما، تلعب دوراً كبيراً في عمليات صنع القرار فكلما ازدادت حلول المشاكل المعقدة كلما دل على كفاءة نظم المعلومات في مخرجاتها، كونها تعد معيار لقياس مدى كفاءة النظام.

1-3-1-1-4- التغذية العكسية

يتفق معظم الباحثين على أن آخر مرحلة من مراحل آلية عمل نظم المعلومات هي التغذية العكسية، إذ بعد الانتهاء من المخرجات، تجري دراسة حول فعاليات الإدخال والمعالجة والإخراج، وذلك بأن توفر معرفة فيما إذا كان النظام قادر على تحقيق الأهداف

[2] برهان ورحو، نظم المعلومات المحوسبة، مصدر سبق ذكره، ص34 . ص35.

[3] Michael L. Tushman and David A. Nadler, Information Processing As an Integrating Concept In Organization Design, Academy Management Review, Vol3, No3, 1978, p614.

[4] برهان ورحو، نظم المعلومات المحوسبة، مصدر سبق ذكره، ص34 . ص35.

التي أنشئ من أجلها، وتحديد مدى انحرافات النظام عن الأهداف، من أجل اتخاذ إجراءات التصحيح في آلية العمل وتشخيص الخلل ومعالجته، إلى أن يتم التوصل للأهداف المرسومة[1].

وبإمكاننا أن نوجز المراحل السابقة وفق تعبير "عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ" عن هذه المراحل في سلسلة من الخطوات تبدأ بالأستحصال وفيها تسجل البيانات عن حدث معين، ومن ثم التأكد من أجل معرفة دقة المعلومات، والتصنيف وذلك بتوزيعها إلى مجاميع، والتركيب وفق صيغة معينة، والاختصار بواسطة الربط بين عناصر المعلومات، والحساب الرياضي حتى تصبح ذات قيمة أعلى، والخزن من أجل الاستعمال المستقبلي، والاسترجاع ثم البث والتوصيل لغرض نقلها من مكان إلى آخر بأية وسيلة ممكنة[2].

1-3-1-2- خصائص نظم المعلومات

تجسد خصائص نظم المعلومات، الدعامات الأساسية التي يتوقف عليها عمل نظم المعلومات ودرجة فاعليتها، وفي الوقت نفسه تكسبها صفة متميزة في تقديم معلومات غنية، يمكن الاستفادة منها في أي مجال من مجالات استخدام نظم المعلومات. وقد تعددت خصائص نظم المعلومات وتنوعت، بتعدد الدارسين لها وتنوعهم، إلا انهم يتفقون في الملامح الرئيسة لها. ولهذا سنتناولها بالصيغة آلاتية:

1-3-1-2-1- الأمن والحماية

نتيجة لتوسع شبكات الانترنيت وما نجم عنه من انفجار معلوماتي، أن ظهرت جوانب سلبية تقوض عمل نظم المعلومات والقائمين عليها سواء كانت سياسية أم اقتصادية ..الخ، من بين تلك الجوانب ظهور ما يعرف بمخربي الكومبيوتر أو المخربين بواسطة إرسال فيروسات عن طريق البريد الإلكتروني أو عرض ملفات ملغومة بالفيروسات بإمكانها أتلاف ما مخزون على أوساط الخزن في النظم، لذلك استدعت الحاجة إلى ابتكار صيغة معينة لحماية المعلومات من العبث والتخريب فظهرت استراتيجيات أمنية للحماية وبرامج

[1] Lauren B.Doxle, Information Retrieval and Processing, John Wiley and Sans, (U.S.A, Inc) 1975,p791-794.

[2] عبد الرحمن الدباغ، عماد الصباغ، نظم المعلومات، مصدر سبق ذكره،ص19 ص20

خاصة تعطي إنذار في حالة دخول غير مشروع للنظام كبرنامج Guard Dog الذي أصدرته شركة Cybemedia [1].

ولأهمية وحساسية نظم المعلومات الخاصة بمؤسسة الدولة وما تتضمنه من معلومات سرية بالغة الخطورة، فان سرقتها أو تسربها، يؤدي إلى خرق للأمن القومي ولسيادة الدولة وبالتالي تهديد لا يمكن تلافيه، إلا بإجراءات حمائية متقدمة تقنيا[2]، ولم تقتصر التكنولوجيا على ابتكار وسائل واليات للدخول إلى نظم المعلومات، بل اشتملت أيضاً على ابتكار وسائل تقي مخاطر التهديدات التي تتعرض لها النظم منها حماية لا تعمل إلا مع الشخص المختص بها وذلك من خلال تقنية عالية تقوم بتفحص الشبكة الدموية في عين المختص أو بصمات أصابعه.وبهذا تعد الأمن والحماية من ابرز خصائص نظم المعلومات وأكثرها تأثيراً على سلامة وأمن النظام.

1-3-1-2-2- السيطرة والضبط (التحكم)

تعد مسألة السيطرة على النظام والتحكم فيه، من الصفات المهمة في إدارة نظم المعلومات المعتمدة ضمن أية مؤسسة، كونها تشكل أحد مقومات الحماية الأمنية لنظم المعلومات، من حيث الإدارة الفعالة ومدى تحكمها في أجزاء النظام وسيطرتها على بقية الأنظمة الفرعية. وتتمثل السيطرة والتحكم بالطرق والسياقات الضامنة لدقة عمل النظام وشرعيته وخصوصية إجراءاته ونشاطاته، لذلك عند تصميم نظم المعلومات يتم مراعاة الضبط والسيطرة، لأنها بمثابة مؤشر يحافظ على نوعية النظام وأمن مدخلاته وعملياته ومخرجاته[3]. وتوفر عادةً مثل تلك الخصائص سيطرة داخلية قوية وفعالة، تمكن من الاعتماد على النظام إلى جانب الكشف عن الأخطاء فور وقوعها، فضلاً عن الحفاظ على سرية وأمن المعلومات، وتخلق السيطرة والتحكم مقدرة في إنجاز نظم المعلومات لأهدافها ولا سيما على مستويات التخطيط واتخاذ القرارات، وإدارة النظام تعد هي المسؤولة عن ذلك [1].

---

(1) معتصم محيسن، برنامج Guard Dog الخصوصية والامان في الانترنيت، انترنيت العالم العربي، دبي، العدد السابع، السنة الأولى، نيسان 1998،ص20.

(2) عبد الرحمن الشنيفي، المواجهة الأمنية لجرائم الحاسبات الآلية، مجلة الأمن والحياة، غير موجود العدد 129، السنة 11، فبراير 1993. ص46 ص47.

(3)James A. O Briem, Management Information..,Op.Cit, p542.

(1) Henry C.lucas. Jr, Information Concepts for Management, 3rd Edition, (U.S.A, Mc Graw. Hill Book C.), 1986, P104.

1-3-1-2-3- الشمولية

عندما يتم الاعتماد على نظم معلومات ذات مقدرة على تلبية احتياجات متخذي القرارات أياً كانت مستوياتهم ومهما اختلفت انماطهم الشخصية، يفترض أن تتسم بالتنويع والشمولية، كي تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المعلوماتية، من حيث طبيعة المعلومات (وصفية، كمية، موجزة، شاملة، عامة..الخ) [2]، ولتحقيق الشمولية في نظم المعلومات، ينبغي أن تكون هناك شبكة معلومات رسمية وغير رسمية بمقدورها الحصول على معلومات وبيانات شاملة تتعلق بجميع الظواهر، ولهذا السبب فإن النظم التي تعتمد على قسط فقير من المعلومات تعد أنظمة ضعيفة وهزيلة، لأن العمومية والشمولية مطلوبة في كل نظام معلوماتي، لا سيما تلك النظم التي تختص بوحدة التخطيط أو صناعة القرارات، كونها نظم ذات تفاعل عالي مع البيئة الداخلية والخارجية للدولة والتي تمتاز بشدة التعقيدات التي تحتاج إلى مثل هذه الشمولية في عمل النظام [3]

1-3-1-2-4- الاتساقية والانتظامية

ويقصد بها التناسق والتناغم في عمليات النظام بين المدخلات والمعالجات والمخرجات، بالشكل الذي يجعل النظام فعالاً ويمكن الاعتماد عليه، وهذا الاتساق لكي يتم بنجاح، يجب أن تكون هناك رقابة قوية على النظام[4]، كما أن نظم المعلومات عادة تتكون من عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها وفي إطار شمولي ومنتظم تشكل بالنتيجة وحدة كلية للنظام، وهذا كافي لكي يجعل النظم تتصف بهذه الخاصية[5] وفي حالة غياب الانتظام والتناسق في عمل نظم المعلومات، فإن الفشل سيكون مصيرها المحتوم.

1-3-1-2-5- الاعتمادية والموثوقية

إن خاصية الموثوقية في النظم تظهر من خلال معرفة قدرة مخرجاتها على تلبية حاجات الجهات المستخدمة لها وبالتالي الاعتماد عليها في تنفيذ الإجراءات المتعلقة باتخاذ القرارات. والثقة الاعتمادية يتم اكتسابها من نوعية المعلومات الداخلة، لاسيما إذا كانت بيانات دقيقة ومن مصادر موثوق بها وغير مضللة، وبالنتيجة مخرجاتها ستكون

---

(2) سلوى أمين السامرائي، تقدير التلائم بين الأنماط الشخصية لمتخذي القرار وخصائص نظام المعلومات الإدارية، أطروحة دكتوراه، جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد، 1995، ص80.

(3) العلي، نظم المعلومات على الحاسبة الإلكترونية، مصدر سبق ذكره، ص37.

(4) الحسنية، نظم المعلومات، مصدر سبق ذكره، ص263.

(5) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، (عمان، دار اليازوري العلمية)، 1998،ص17.

دقيقة وسليمة وموضوعية ومن ثم سهولة التحقق منها[1]. وتلعب الوسائل والأجهزة الخاصة دوراً كبيراً في زيادة الثقة بالنظام، من خلال إجراءاتها الخاصة في الحصول على المعلومات ولا سيما السرية منها، وكلما كانت المعلومات دقيقة وكاملة وذات صلة بالموضوع، زاد ذلك من صحتها والصدق بها. وهناك البعض الذي يرى أن خاصية الاعتمادية والموثوقية تعتمد على خواص أخرى كدقة المعلومات والسرية والصدق[2] وبالإضافة إلى الحداثة وزيادة القيمة والتأكيد والصحة[3] وتزداد أهمية هذه الخاصية في نظم المعلومات الخاصة بالمؤسسات السياسية والاقتصادية ذات المستويات الحساسة بالنسبة للدولة والوحدات غير السياسية، كونها عاجزة عن تحقيق أهدافها إلا بالاعتماد على معلومات صحيحة وصادقة وموثوق بها لا توفرها إلا نظم معلومات موثوقة الاعتماد.

1-3-1-2-6- الاستيعاب

كثيراً ما تتولد ظروف تتراكم فيها معلومات بكميات كبيرة، تفوق في بعض الأحيان قدرة نظم المعلومات على استيعابها والتعامل معها، ومن ثم تؤدي إلى غياب الوضوح حول البديل الإستراتيجي الامثل، الامر الذي يقود صانع القرار نحو الاعتماد على منظومته العقائدية في اختيار البديل، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى غياب الموضوعية في التخطيط واتخإذ القرارات، الأمر الذي تزداد عنده فرص الوقوع في الخطأ، والذي قد يسفر عنه خسارة كبيرة لا تقدر بثمن بالنسبة لأية وحدة سياسية، ولهذا السبب يجب أن تمتاز نظم المعلومات بتقنيتها المتقدمة في الاستيعاب المعلوماتي، مهما كانت كمية المعلومات المتناقلة،لا سيما في ظل التقدم الكبير في مجال إنتاج ونقل المعومات من وإلى أي مكان في العالم وبثواني معدودة [1].

1-3-1-2-7- الأتصالية والسرعة

وهي خاصية لا تقل شأناً عن بقية الخصائص، فأهمية الاتصالات تزداد يوماً بعد يوم، وهذه الزيادة تفرض على كل نظام التميز بها سواء كان نظام تركيبي كنظام المعلومات أو نظام حياتي كالنظام السياسي أو الاجتماعي، فالاتصالية تعد شبكة معقدة من الاتصالات توصل الحقائق والمعلومات بين أجزاء النظام وأجهزة التخطيط واتخإذ

---

(1) السامرائي، تقدير التلاؤم بين الأنماط الشخصية، مصدر سبق ذكره، ص82.

(2) ممدوح خليل البحر، الحماية القانونية لبرامج الكومبيوتر وأثرها في الأمن القومي العربي، مجلة الأمن القومي، العدد الأول، 1990،ص124.

(3) Gorden B. Davis, Management Information Systems, (U.S.A, Mc Graw-Hill, Inc), 1974, p33.

(1) عبد المنعم سعيد، إدارة الأزمات والصراعات الدولية، مجلة المنار، العدد 2، 1986،ص64.

القرارات[2]، وهذه الخاصية لا تعمل إلا في أوساط سريعة للنقل، ففي حالة حصول الوحدة السياسية على المعلومات بسرعة زمنية وجيزة، يمكن أن تشكل سبقاً في اكتساب القوة، وكذلك عند معالجة المعلومات بشكل سريع والحصول على النتائج في فترة محدودة ومن ثم الاستجابة لمخرجات النظام، ستكون جميعها في غاية السهولة، وحتى التغذية الاسترجاعية لإعادة تصحيح الانحرافات ستتم بأفضل صورة، وخاصية السرعة الأتصالية في نظم المعلومات، تعد مهمة جداً بالنسبة لأي كيان سياسي، بسبب ديناميكية وحساسية المتغيرات والظروف الداخلية والخارجية لما تتضمنه من مجالات متداخلة في الأيديولوجيا السائدة والتركيبة الاجتماعية والبنية الاقتصادية.. الخ، فالسرعة تشكل مسألة حتمية لنظم المعلومات لأنها تتعلق بقضايا ووسائل تأتي في سلم أولويات الأمن الوطني ولا تحتمل التأخير الزمني[3].

1-3-1-2-8- <u>الشرعية</u>

يجب أن تمتاز نظم المعلومات بالشرعية، بأن تكون إجراءاتها ووسائلها في جمع المعلومات ومعالجتها متناغمة مع المصلحة العامة ومتوافقة مع نصوص القانون، إذ هناك معلومات لا تستخدم إلا بعلم صاحبها، أما إذا كانت هناك مصلحة ضرورية تخص أمن وسيادة الدولة فسيتحتم استخدامها، ولهذا يؤخذ بنظر الإعتبار الدقة والسرعة، كونها من شروط الشرعية[1] .

1-3-1-2-9- <u>الكلفة والجدوى الاقتصادية</u>

إن تصميم أي نظام عقلاني لابد أن تؤخذ بنظر الاعتبار كلفة النظام، وذلك بالنظر والمقارنة بين تكاليف تصميم النظام والحصول على المعلومات والوصول إلى مصادرها مهما كانت عسيرة الحصول من جهة، وبين عوائده من المخرجات التي يقدمها للمستخدم من جهة أخرى، ولذلك فإن فائدة النظام ستزول في حالة زيادة كلفته على عائداته[2].

---

(2) اسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية. دراسة تحليلية مقارنة، (الكويت، منشورات ذات السلاسل)، 1987،ص133.

(3) العلي، نظم المعلومات والحاسبة الإلكترونية، مصدر سبق ذكره،ص82ص83.

(1) Marshall Scutt Poole, An Information-Task Approach To Organizational Communication, Academy of Management Review, Vol.3 No.3.1978. p495.

(2) John C. Henderson and Paul C. Nuty, On the design of planning.., Op.Cit, p777.

10-2-1-3-1- القبولية

لكي يتم التفاعل الإيجابي بين المؤسسة والنظام المعلوماتي، يجب أن يصاحبه قبول الأشخاص المتعاملين مع النظام، فبدون تعاون وقبول الأطراف المستفيدة منه لا يمكن للنظام أن يستمر حتى لو كان متمتع بقدرة وفاعلية عالية، ولهذا السبب كثيراً ما يتم إشراك مستخدمي نظم المعلومات في عمليات تصميم النظم، حتى لا يرفضوه طالما اشتركت رغباتهم في تصميمه[3].

وهناك بعض الخصائص التي يمكن تناولها مجتمعة وتبيان بعض أوجه التشابه فيما بينها، كالمرونة والبساطة، التي يراها الكثيرون على أنها خصائص لا يمكن التغاضي عنها، نظراً لأن نظم المعلومات المرنة تتيح إمكانية أجراء تعديلات عليها وعلى التغيرات المفاجئة، تبعاً للمستجدات والأحداث السريعة والمتغيرة باستمرار كالأزمات والقضايا الدولية والمتغيرات السياسية، والتي تفرض مصاحبة تغييرات في نظم المعلومات الخاصة بالوحدة السياسية، وفي الوقت نفسه تتطلب النظم البساطة فبقدر ما تكون بسيطة وسهلة، بقدر ما تكون ناجحة في العمل وذلك من حيث الفهم والاستيعاب، كما يجب تصميم نظم معلومات بإمكانها طرح معلومات تحمل أكثر من معنى وتحتمل عدة تفسيرات كدلالة على نوعيتها وغزارة معانيها[4].

وهناك الدقة في جمع المعلومات والتعامل معها والتماسك بين أجزاء النظام عند معالجة المعلومات، من اجل تقديم معلومات بخصائص فردية، والتصفية من حيث كونها معلومات مهمة أو غير مهمة، وإعطاء الأولويات حسب المجالات المختلفة، وأخيراً التنوع من حيث كونها معلومات سياسية أو اقتصادية..الخ وكذلك معلومات داخلية وخارجية، سرية ورسمية..الخ [1]

ومما سبق نلاحظ خصائص (صفات) المعلومات، تتوقف على ما يمتاز به نظام المعلومات من خصائص وبالنتيجة فإن نظم المعلومات التي تتضمن ما ذكرناه من خصائص، ستقدم معلومات ذات صفات تتسم بالدقة والحداثة والكمال والاختصار وأن تكون ذات علاقة وثيقة الصلة بالموضوع وأن يتم الحصول عليها في التوقيت المناسب

---

[3] الحسنية، نظم المعلومات، مصدر سبق ذكره، ص363

[4] Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, A Tentative…, Op. Cit, p211.

[1] Joe Thomas and Picky Griffin, The Social Information Processing Model of Task Design: A Review of the literature, Academy of Management Review, Vol.3, No.4, P672. P679-680.

إلى جانب التفصيل[2]، وبالنسبة للمؤسسات السياسية والاقتصادية.. الخ لا سيما تلك الخاصة بالقيادة السياسية ووحدات اتخاذ القرار، فإن حاجتها لمثل تلك المعلومات تفوق حاجة المؤسسات الأخرى، وهناك الكثير من الخصائص التي تتمتع بها المعلومات كالحياد وانخفاض الكلفة والحيوية والشمولية والاطمئنان والثقة والملائمة والشرعية والقيمة[3]، وللحصول على معلومات تتمتع بمثل تلك الصفات، يجب أن نراعي المراحل الخاصة بتصميم نظم المعلومات وتوخي الحذر في نقاط الضعف والتركيز على النوع الملائم والأفضل للنظم ومراعاة الخصائص السابقة لنظم المعلومات.

3-1-3-1 العوامل المؤثرة في نظم المعلومات

ثمة عوامل تؤثر في عمل نظم المعلومات وتطورها، منها ما هو معرقل لتقنية النظم، ومنها ما هو محفز لزيادة الاهتمام بها وزيادة كفاءتها وفاعليتها، ويسبب زيادة أهمية نظم المعلومات وبالتالي زيادة مقتضيات دراستها، دفع الأمر إلى حصر العوامل المؤثرة فيها مادياً ومعنوياً، وتشخيص أبرزها والتي تم تحديدها وفق ما لاحظناه من مراجع ودراسات تبين مثل هذا التقسيم أو ما يماثله وهي كالآتي:

1. الثورة التكنولوجية.
2. المتغيرات النفسية.
3. مركزية ولا مركزية نظم المعلومات.
4. المستفيدون (مستخدمي نظم المعلومات).
5. عوامل أخرى.

1-3-1-3-1 الثورة التكنولوجية

تجلت الثورة التكنولوجيا بإمكانيات جديدة في استخدام تقنيات متطورة في السيطرة العملياتية لنظم المعلومات، وخلقت قدرة على امتلاك جميع العناصر التقنية الضرورية لمعالجة البيانات وتوزيعها واسترجاع المعلومات والسيطرة عليها وخزنها بكميات هائلة وتحديثها والاستفادة منها كمورد هام، هذا التأثير في عمل نظم المعلومات وتقنيتها، جعل منها أداة لا يستغنى عن استخدامها في أي مكان، لا سيما بعد ظهور أنظمة السوبر كومبيوتر التي يسعى مطوروها إلى زيادة سرعة عملياتها الحسابية إلى تريليون عملية في

---

(2) Peter Zorkoczy and Nicholas Heap, Information Technology: An Introduction, (London, Pitmon Publishing), 1995, p255.

(3) Henry C. Lucas. Jr, Information Concepts.., Op. Cit, p31.

الثانية الواحدة (أي ما يوازي 50 إلى 100 الرقم القياسي لسرعته الآن) [1] ويمكننا إدراك اثر الثورة التكنولوجية في نظم المعلومات واتصالاتها، في المؤسسات المالية والمصرفية، وذلك في تشفير المعلومات وإرسالها إلى جميع أنحاء العالم. وتتعامل اليوم المنظومات الآلية في أكثر الأسهم المتداولة في بورصة نيويورك للأوراق المالية، وبالنتيجة أدت الثورة التكنولوجية إلى خلق ما يعرف بـ (مجتمع التكنوترونيك)* الذي أصبحت فيه عملية معالجة المعلومات تشغل الحيز الأكبر من النشاط الانساني، وقد تجست ملامح الثورة التكنولوجيا في الأنظمة والبرامجيات وفي بنوك المعلومات وشبكات الاتصالات ومحطات العمل وفي تكنولوجيا الذكاء الاصطناعي[2] وقد ساعدت الثورة التكنولوجية على إنجاح نظم المعلومات من خلال الاستخدام الكامل للتقنية في معالجة المعلومات، والتي تتوقف عليها رغبة المؤسسات في التعويض عن الغموض وعدم التأكد الذي يواجهها. وبإمكاننا ملاحظة تأثير التكنولوجيا في نظم المعلومات كلما ازدادت قيمة المعلومات وازدادت القابلية التفسيرية لها[1].

1-3-1-3-2- <u>المتغيرات النفسية</u>

كما معروف لدى الجميع بأن الأفراد بطبيعتهم ميالون لمقاومة التغيير، لا سيما في الحالات التي لا يقدرون فيها على التكيف والتفاعل مع المستجدات الحديثة. ونتيجة لاستخدام نظم المعلومات المتطورة وما تقدمه من تقنيات وآليات حديثة وسريعة وسهلة الاستخدام، وما رافقه من استغناء عن بعض الوظائف والواجبات التي يقوم بها الأفراد، أدى إلى الامتعاض من هذه التقنية، الأمر الذي شكل عائقاً أمام استخدامات نظم المعلومات، ولا سيماً في مؤسسات البلدان النامية، وقد دفع مثل هذا الأمر إلى القيام بسلوك عدواني يتمثل بالإضرار بتجهيزات النظم، أو بالترويج لأفكار تجعله لا يتفق

---

[1] نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، (لكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب)، 184، نيسان 1994 ، ص18.

* وهو المجتمع الذي يتم تفصيله وتشكيله من النواحي الثقافية والنفسية والاجتماعية والاقتصادية بما تحدثه التكنولوجيا والعلوم والمخترعات الإلكترونية لا سيما في مجالات الكومبيوتر والاتصالات. أنظر:
عبد الحي يحيى زلوم، نذر العولمة، مصدر سبق ذكره، ص113.

[2] ياسين، نظم المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، ص48-50.

[1] Robert T. Keller, Technology-Information, Processing Fit And The Performance Of R&D Project Groups: A Test Of Contingency Theory , Academy Of Journal, Vol 3, No.1, 1994, p168.

والتقاليد السائدة، فضلاً عن الامتناع عن الاستفادة من مخرجات النظم بحجة انعدام الثقة بها [2].

وهناك الكثير من صناع القرار الذين يتصورون انهم يعرفون المعلومات التي يحتاجونها، دون الأخذ بتوجيهات استخدامات نظم المعلومات، مما يجعلهم يتخذون القرارات أعتماداً على مقدرتهم الشخصية، ومن ثم إهمال دول نظم المعلومات، وفي حالات كثيرة يعاني الأفراد من كثرة وغزارة المعلومات التي تفيض عن حاجاتهم، مما يؤدي إلى بذل الجهد للاطلاع عليها ومن ثم ضياع الوقت، الأمر الذي يعطيهم نظرة سلبية تجاه استخدامها[3].

وكثيراً ما تطفو على السطح مشاكل الأفراد ومدى تقبلهم للجديد عند تصميم نظم المعلومات وتنفيذها، إذ أن أهداف المستخدمين وأحكامهم للنظام القديم تختلف عن أهداف وأحكام المسؤولين عن التصميم للنظام الجديد. ولتلافي ذلك، يجب إشراك المستخدمين لنظام المعلومات في عمليات ومراحل تصميم النظام وبما يلائم مصلحة المؤسسة وبصورة متناغمة، مع المصممين للنظام الجديد، وذلك لكي ما تتناقض أهداف النظام الجديد بين المستخدمين والمصممين، ولهذا السبب يشعر الكثير من السياسيين والإداريين بالخطر من جراء التجديد، والذي قد يدفعهم إلى رفضه [1].

1-3-1-3-3- المركزية واللامركزية في نظم المعلومات

غالباً ما تصنف نظم المعلومات من حيث السيطرة والتحكم، إلى نظم معلومات مركزية ونظم معلومات غير مركزية، ولكل منهما مزاياه وعيوبه في تصميم نظم المعلومات، فالمركزية ضرورية في نظم المعلومات الخاصة بمؤسسات الدولة السياسية كوحدة التخطيط أو صناعة القرار، بسبب حساسية وخطورة المعلومات الخاصة بسياسة الدولة وإستراتيجيتها، فهي تسّهل عملية الحصول على معلومات متنوعة تشمل قطاعات الدولة المختلفة، لا سيما عندما يتعلق الأمر بتقييم أهداف الدولة العليا، وهي بهذا تمكن الإدارة العليا من التحكم والسيطرة بسهولة على بقية الأقسام والقطاعات، طالما كان هناك نظام معلومات مركزي، يؤمن الترابط بين نظم المعلومات الخاصة ببقية المؤسسات، مما يجعلها تعمل

[2] برهان ورمو، نظم المعلومات المحسوبة، مصدر سبق ذكره، ص308.ص309.

[3] هلال البياتي وعبد الرزاق محمد، المدخل لنظم المعلومات. مصدر سبق ذكره، ص46.

[1] صامويل سون وأخرين ، نظم المعلومات. مصدر سبق ذكره، ص52. ص53.

بتناسق وانتظام [2]. هذا كان على صعيد الحصول على المعلومات، أما على صعيد إدارة نظم المعلومات، فإن التعامل مركزياً مع بقية الوحدات يعد أمراً غير مجدياً، نظراً لأن هناك الكثير من المشاكل الوظيفية التي تحتاج إلى حلول سريعة لا يمكن توفيرها إلا في ظل إدارة بعيدة عن المركزية، أما إذا كان عكس ذلك، فهذا يعني إرهاق الإدارات العليا وجعلها غير قادرة على وضع الحلول لها، وهذا ما شهدناه في الاتحاد السوفيتي (السابق) عندما كان مخططوا الاقتصاد السوفيتي، يخصصون موارد هائلة لأنظمة كومبيوتر مركزية، من شأنها إدارة الاقتصاد كله دون أن يخنقوه إلا إن الانهيار في تلك الجهود، عُد عاملاً حاسماً في تراجع الأيمان بالفكر الشيوعي ومركزيته ومن ثم انهياره. ولتلافي مثل ذلك ينبغي التعامل بشكل لا مركزي مع تلك النظم، نظراً لأنه يعطي مرونة أكبر في حل مشاكلها ذاتياً، مع إلزامها بثوابت عليا لا تحيد عنها [3]، وقد شجع التوسع في شبكات المعلومات ووسائل الاتصال الإدارة العليا على إناطة الكثير من المؤسسات الوسطى والدنيا، مسؤولية صناعة واتخاذ القرارات الخاصة بها [1].

من خلال ما تقدم يتضح، أن التقدم التقني في مجال المعلومات والاتصالات، لعب دوراً مزدوجاً في تصميم نظم معلومات مركزية ونظم معلومات لا مركزية، أما مسألة تبنيها، فتعود إلى طبيعة النظام السياسي السائد وبالشكل الذي يراه مناسباً مع توجهات الدولة في المركزية واللامركزية، وهذا يعود تبعاً للأيديولوجية والفلسفة السياسية للنظام القائم.

1-3-1-3-4- المستفيدون

بما إن المستفيدين هم الغاية النهائية في عمل نظم المعلومات من اجل تلبية حاجاتهم من المعلومات، إلا انهم يعدون أحد العوامل الرئيسة المؤثرة فيها، ففي حالات كثيرة لا تتحقق الاستفادة من نظم المعلومات، بسبب عدم توافق رغبة المستفيدين مع مخرجات النظام، الأمر الذي يعكس إما فشل نظام المعلومات أو خلل في فهم المستفيد واستيعابه لآلية عمل النظام [2]، لذا فإن خبرة وكفاءة المستفيد، يجب إن لا تكون فقط في مجال تخصصه سواءً في التخطيط أو اتخاذ القرارات، وانما أيضاً في فهم استخدام

---

[2] Gary w. Dickson And James G.wetherbe, The management of Information system, (U.S.A, Mc Graw- Hill Book company), 1985,p51.p52.

[3] ولترب، رستون، أفول السيادة، مصدر سبق ذكره، ص35.

[1] James A. O. Brien, Management, Information.. Op. Cit, p470.

[2] الحسنية، نظم المعلومات.. مصدر سبق ذكره، ص361.

مخرجات النظام وكذلك فهم عمل النظام، وذلك من ناحية أن يكون ملماً بقدرات النظام وبتجهيزاته وتقدمه، ومصادره الأساسية وطرق الحصول على المعلومات، وهذا لا يعني أن يتحول إلى خبير فني بنظم المعلومات، وإنما لكي لا يجابه النظام بالرفض في الحالات التي قد تؤدي إلى تلكؤ عمله، ولكي تكون الأسباب واضحة أمامه [3].

1-3-1-3-5- عوامل أخرى

عادةً توجد عوامل كثيرة غير تلك التي ذكرناها، تؤثر في نظم المعلومات بشكل نسبي إذا ما ظهرت، والتي يمكننا إدراجها بالشكل الآتي:

1. العوامل البيئية: وتتمثل بانقطاع التيار الكهربائي أو اختلاف درجات الحرارة وغيرها من العوامل الغير المقصودة، التي تؤدي إلى عطل في التجهيزات [4].
2. العوامل المادية: وتتمثل بالموارد المتاحة، كرأس المال والأفراد والتجهيزات المادية (مكونات الحاسبة) والمعنوية (البرامج) ..الخ.
3. عوامل عرضية: كالأخطاء البشرية التي قد تظهر أثناء عمل النظام أو بأدخال البيانات أو عند المعالجة والاختيار، إذ تشكل الأخطاء البشرية الغالبية العظمى للمشاكل المتعلقة بأمن وسلامة نظم المعلومات.
4. عوامل مقصودة: وتظهر مثل تلك العوامل، نتيجة سوء استخدام النظام بهدف التخريب الذي تلجأ إليه الجهات المعادية، أو بالاستخدام غير القانوني كالسرقة والابتزاز [1].

1-3-2- انعكاسات نظم المعلومات

ليست نظم المعلومات مجرد أداة أو آلية عمل، يسعى من ورائها المستفيدون سواءً كانوا أفراداً، أم مؤسسات أم دول. إلى تحقيق أغراضهم وأهدافهم فحسب، فدورها لن ينتهي بمجرد وجود العوامل والدوافع المشجعة على ظهورها، وإنما أسهم ظهورها بغض النظر عن أسبابها، بدور كبير في تغيير معالم كثيرة سياسياً واقتصادياً وأمنياً وثقافياً واجتماعياً ومجالات أخرى، والقوة وراء هذا التغيير، تجسدت بتطور تكنولوجيا المعلومات ونظمها. إذ

---

[3] عبد حسين الطائي، نظم المعلومات الإدارية، مصدر سبق ذكره، ص148.
[4] برهان ورحو ، نظم المعلومات المحوسبة، مصدر سبق ذكره، ص 377.
[1] معتصم محيسن، برنامج Guard Dog ، مصدر سبق ذكره، ص20.

تعد المعلومات ونظمها، أهم ميدان يساهم في مختلف مجالات الحياة، ولهذا يطلق الكثيرون تسمية هذا العصر بعصر المعلوماتية، كدلالة على قولبة التكنولوجيا وتطبيقاتها الرئيسة وتجسدها في صناعة الرقائق السليكونية والألياف الضوئية ونظم الذكاء الاصطناعي..الخ، وتبلورها بصيغة نظم المعلومات، وهذه الأخيرة حلّت بدورها كعامل فاعل في الحياة البشرية، محل التكنولوجيا الحركية (الميكانيكية). وما دامت الأبعاد السياسية لنظم المعلومات لا يمكن حصرها في الجوانب السياسية فقط، لذا سنتطرق إلى إشراك الأبعاد الأخرى لنظم المعلومات التي لا يمكن فصلها عنها أينما ذكرت.
سيتم في هذا المطلب دراسة وتمحيص انعكاسات نظم المعلومات والتي اتفق على تناولها بالشكل الآتي:

1. الانعكاسات السياسية لنظم المعلومات
2. الانعكاسات الاقتصادية لنظم المعلومات.
3. الانعكاسات العسكرية لنظم المعلومات.
4. الانعكاسات الثقافية لنظم المعلومات.

1-3-2-1- <u>الانعكاسات السياسية لنظم المعلومات</u>

تمثلت انعكاسات نظم المعلومات السياسية، بنتائج ثورة المعلومات والاتصالات من خلال تسليط مؤثراتها على ظواهر سياسية عديدة، يمكننا أن نتناول أبرزها في هذا المطلب بدءاً من:

1. النزاعات والصراعات الدولية.
2. الإعلام والرأي العام.
3. البعد الجغرافي.
4. الاحتكار والتبعية التكنولوجية

1-3-2-1-1- <u>النزاعات والصراعات الدولية</u>

ألحقت ثورة المعلومات تطورات مضافة منبثقة عن التقدم العلمي والتكنولوجي، غيرت بموجبها تطور الأحداث الوطنية والدولية واتجاهاتها، والذي قاد إلى تغيير في العلاقات بين الدول ذات السيادة، وفي العلاقات بين الحكومة والمواطنين، وبين الأفراد

والمؤسسات. إذ عّرضت ثورة المعلومات طبيعة الدولة وسلطاتها ذات السيادة للخطر[1] ، فالتطور الهائل لتقنيات المعلومات، أثر في سلسلة الصراعات والنزاعات سواءً الإقليمية أو الدولية، من خلال دخولها في متغيرات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والعسكرية، إذ زادت من حدة تلك الصراعات فظهرت أزمات اقتصادية أسفرت عن بروز صراعات بين كتل اقتصادية في منظومة الاقتصاد الرأسمالي، وصراعات ثقافية بين عالم الغنى والثروة وعالم الفقر والحرمان [2]، وتناقضات أيديولوجية كانت كامنة في السابق، ولكن سرعة نقل المعلومات والأفكار وتقليص المسافات بفعل تقدم تكنولوجيا المعلومات جعلتها تطفو على السطح.

وبعد تغير الشكل السياسي للعالم، بظهور لاعبين فاعلين في السياسية الدولية إلى جانب الدول، كالمؤسسات الكبرى والمنظمات الدولية، أخذت الصراعات شكلاً جديداً، بظهور جماعات غير رسمية وسريعة في نشاطاتها وتمارس عمليات إرهابية وتتقن أسلوب الجريمة المنظمة، وبمقدورها زعزعة الاستقرار العالمي، وكثيراً ما تكون مدفوعة من قبل قوى دولية، لارتكاب اعتداءات غير شرعية ضد حكومات وأنظمة سياسية ذات اتجاهات وتطلعات استقلالية بعيدة عن الانقياد، أو الإضرار باقتصاديات دول وغير ذلك، الأمر الذي جعل ظاهرة الصراع الدولي شاملة في تفرعاتها ومتنوعة في أطرافها[3].

1-3-2-1-2- الإعلام والرأي العام.

خلقت ثورة المعلومات ونظمها، شبكات اتصال عالمية وبنوك ومراكز للمعلومات أبرزها شبكة الأنترنيت، مما ذللت جميع الصعوبات التي تقف أمام حرية تدفق المعلومات سواءً من حيث الاطلاع عليها أو إجراء حوار مع الأشخاص أو التعامل الرسمي وغير الرسمي بين المؤسسات والدول. ولكن المستغل الأكبر لهذه الشبكة هو الأعلام، كونه الأقدر على الانتفاع منها سياسياً واقتصاديا وثقافياً..الخ، إذ لم تبقى صحيفة عالمية ذات شأن كبير إلا واشتركت في الانترنيت وبضمنها الصحف العربية، واصبح البحث عن

[1] ولترب. ر ستون، أفول السيادة، مصدر سبق ذكره، ص14-15.
[2] منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، (دمشق، الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع)، 1998، ص153.
[3] زكي خليل زاد، التقييم الاستراتيجي، (أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية)، 1997، ص45.

الحقيقة يتم بسهولة وبسرعة، مما عدّ وسيلة فاعلة في التعويض من حجم الدعاية المضادة، فعلى سبيل المثال (مجزرة قانا) في جنوب لبنان بالرغم من الدعاية الصهيونية وأساليب التعتيم عليها، إلا إن صورها الميدانية قد وصلت إلى كل مشترك على شبكة الانترنيت، نظراً لأن المشتركين في لبنان قد نقلوا الأحداث مصورة وبشكل آني فحركت المشاعر وسجلت أول سقوط للدعاية الصهيونية [1] كذلك الحال في استشهاد الطفل محمد الدرة على أيدي الصهاينة حيث أتضح دور العامل التقني في تعبئة الجماهير العربية إزاء هذا الحادث، وعلى المستوى السياسي فإن أي حدث أو قضية، يمكن إن تتم بسهولة مسألة معرفتها وإدراكها، الأمر الذي أصبح من السهل جمع المعلومات عن البيئة الخارجية للدولة في حالة القيام بدراسة استراتيجية في مجال ما.

هذا التناقل المعلوماتي لعب دوراً مخادعاً في العلاقات الدولية، وذلك كوسائل للاتصال بين الشعوب، وكأداة للتفاهم والمعرفة المشتركة فيما بينهم مما يسهم في خلق رأي عام دولي. ويعود ظهور الرأي العام الدولي بفعل الشبكات المعلوماتية والأقمار الصناعية إلى سببين:

1. لأن المعلومات ليست أداة سرية لتحقيق التفاهم المتبادل وتبادل المعرفة بين الأمم.
2. زيادة الشك لدى الدول النامية من عملية حرية تدفق المعلومات، مما حداها إلى طلب نظام عالمي جديد للأعلام، يطالب بتوازن انتقال المعلومات بين الدول المتقدمة والدول النامية إلا انه من الصعوبة تحقيق ذلك، نظراً لكون الدول المتقدمة هي المالكة لصناعة المعلومات [1].

نلاحظ مما تقدم، إن الرأي العام الدولي لم يكن موجوداً سابقاً مقارنة مع الرأي العام في الوقت الحاضر، لانتفاء عنصر الاتصالات، إلا أن التطور التكنولوجي وما خلّفته نظم المعلومات من تراكم، بلورات الرأي العام وحددت أسس توجيهية.

1-3-2-1-3- البعد الجغرافي

لم يعد عنصر الجغرافية أو المكان أحد العوائق الكبيرة أمام الحركة والنقل، ولم تعد الدولة ذات العمق الاستراتيجي محمية ومحصنة حتى لو كانت لها تضاريس ومواقع

---

[1] حسين الابراهيم، الانترنيت تختطف الأعلام الصحفي، مجلة النشر الإلكتروني، بيروت، العدد4، السنة 2 ، إذار، 1997، ص19-ص20.

[1] صالح أبو أصبع، الاتصال والإعلام في المجتمعات المعاصرة، (عمان، دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع)، 1995، ص158.

طبيعية، فالتطور التكنولوجي وبفعل التراكم المعرفي في مجال النقل والمواصلات والاتصالات السلكية واللاسلكية..لم يقلص فقط من دور المسافات الجغرافية على الحركة والاتصالات، بل جعل الأخيرة مستقلة تماماً عن المسافة. وهذا يعود إلى الإبداعات التقنية السابقة والإبداعات قيد الدراسة *. فعلى سبيل المثال تمارس إحدى الشركات الاستثمارية نشاطها على الهاتف فقط بمعدل نصف مليون نداء هاتفي يومياً، من خلال أربعة مراكز إقليمية [2]، وباستخدام وسائل الأعلام والاتصالات ومنجزات ثورة الآلة والمعلومات، تمكنت الدول وعلى وجه التحديد الشركات عابرة القوميات، من تدعيم سيطرتها في أية بقعة من العالم تراها حيوية بالنسبة لمصالحها، بغض النظر عن الحدود والمسافات المكانية والزمانية، هذا الانعكاس لم يلغي العامل الجغرافي بقدر ما اخترق مفهوم السيادة وتجاوزه[3] ، فعلى حد مقولة جورج بول ** بهذا الشأن (الحدود السياسية للدول ذات القومية الواحدة، ضيقة للغاية ومضغوطة وأعجز من أن تقدر على تحديد أفاق ومدى النشاطات والأعمال الحديثة والعصرية [1]. وهذا الأثر على تراجع الجغرافية كان أمراً مستهدفاً من قبل قوى أو مؤسسات عديدة، أما ما هو غير مقصود، فقد تجسد بالفيض المعلوماتي والتنوع في الارتباطات السياسية والاقتصادية والتعليمية والاجتماعية.. الخ، جاعلاً أمواج المعلومات تتلاطم في أي مكان من العالم، فمهما بلغت مدة القيود التي تفرضها الدولة على حرية تدفق المعلومات، إلا إنها فاشلة أمام التطور التقني في مجالات الاتصالات، لا سيما وقد شهد هذا العصر خطوط نقل سلكية وكوابل بحرية وخطوط نقل لاسلكية عبر الأقمار الصناعية، تخترق الحدود وتتجاوز المسافات.

---

* هناك أثني عشر أبداعاً، اثنين منهما يقوم على تجمع أقمار صناعية (66 قمراً) يطلق في مدار فوق الأرض، يتم بموجبها التعامل مع أي موقع في العالم. أنظر المصدر التالي.

[2] البرت بريساند، أثر تكنولوجيا المعلومات على المراكز المالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، بيروت، المجلد الثالث، العدد الثاني، السنة الثالثة، 1995، ص31.

[3] أحمد ثابت، العولمة: حدود الاندماج وعوامل الاستبعاد، شؤون الأوسط، بيروت، العدد ، مركز الدراسات الإستراتيجية والبحوث والتوثيق ، تشرين الأول، 1998، ص82-ص83.

** جورج بول: مساعد وزير الخارجية الأمريكية في إدارة الرئيس السابق كندي، أصبح مصرفياً متخصصاً في مجال الاستثمار . أنظر المصدر التالي.

[1] زلوم، العولمة، مصدر سبق ذكره، ص354.

1-3-2-1-4- الاحتكار والتبعية التكنولوجية

تعد الدول المتقدمة في عالم الشمال، بمثابة موطن التطور والتقدم في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظمها، مثلما كانت السباقة في احتضان تكنولوجيا الإنتاج والقوة الميكانيكية، وعلى هذا الأساس ومع إحلال عصر المعلوماتية محل عصر القوة الحركية، زادت عمليات الاحتكار للتكنولوجيا، والمحافظة على عدم كشف أسرار الصناعة في مجال الخلايا الإلكترونية والحاسبات، وإبقائها من اختصاص دول الشمال.

وبما أن الثورة العلمية والتكنولوجية كانت قد تمثلت بثلاثة مجالات [2].

1. ثورة التكنولوجيا المعلومية (كالآلة الإلكترونية والروبوت وصناعة المعلومات..)
2. ثورة التكنولوجيا الحيوية (وتنحصر تطبيقاتها في علم الأحياء والهندسة الوراثية).
3. ثورة تكنولوجيا المواد (وتتمثل في مجال تخليق المواد الجديدة على أساس التكنولوجيا الكيمياوية والبتروكيمياوية وترشيد الإستخدام للمواد الطبيعية والطاقة).

فإن دول الشمال حرصت على احتكارها بشدة، كونها أساس تفوقها وتقدمها، ولكن سبب التطور والتقدم الآنف الذكر، هو ازدياد فرص الاندماج العالمي، وعجز الهياكل التقليدية عن استيعاب النشاطات المختلفة، الأمر الذي خلق ضرورة لإعادة البناء في ضوء هذا التغيير[3] وزادت الحاجة لمنجزات العلم الحديث في العالم المتقدم، فدخلت في الأسواق التجارية، وفي الوقت نفسه وفرت الدول المتقدمة صادراتها من منجزات التكنولوجيا

ولكن بشروط مفروضة على الممارسات الاقتصادية والسياسية والثقافية.. الخ وتوفير تقنيات ليس منها سوى الاستهلاك وعدم الكشف عن أسرارها كعمليات تسليم المفتاح، وبالمقابل سعت الدول النامية بغية في كسر الاحتكار التكنولوجي، فاتجهت نحو تقوية منظومات المعلومات، واتخاذ الخطوات المشجعة على المشاركة في السوق الدولية للتكنولوجيا وقد عبرّ "مؤتمر فينا" المنعقد في 20-8-1979 للعلم والتكنولوجيا، عن مطالبهم بشأن ذلك وما كان في الدول المتقدمة سوى التبرير بأن المعلومات العلمية والتكنولوجية تولد من القطاع الخاص الذي لا يمكن إلزامه[1].

---

[2] فؤاد مرسي، الرأسمالية تجدد نفسها، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 147، المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب، 1990، ص37.

[3] منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، مصدر سبق ذكره، ص150.

[1] فلاح سعيد جبر، التكنولوجيا بين من يملك ومن يحتاج (بيروت، المؤسسة العربية للدراسات والنش) 1982،ص66،ص71-72

وبهذا استفادت الدول المتقدمة من احتكارها للتكنولوجيا، حتى تكون الأقدر على التكيف مع التغيرات التي تفرضها الثورة المعلوماتية، ولكي تجعل دول الجنوب تابعة لها تكنولوجيا مثلما هي تابعة اقتصادياً وسياسياً باستثناء بعضها.

1-3-2-2- الانعكاسات الاقتصادية لنظم المعلومات

يمكن إيجاز تلك الانعكاسات في محورين رئيسين، تنحصر ضمنها معظم المجالات التي تأثرت بنتائج ثورة المعلومات وتقنياتها وهما:

1. الاقتصاد العالمي وانتقال رؤوس الأموال.
2. التجارة العالمية في احتكار المعلومات وتقنياتها.

وكل منهما يعكس أهم العناصر التي تغيرت وتبدلت عما كانت عليه سابقاً، جاعلة طبيعة الاقتصاد والتجارة العالمية في شكل مغاير تماماً للعهود الماضية.

1-3-2-2-1- الاقتصاد العالمي وانتقال رؤوس الأموال

لم يكن الاقتصاد العالمي في منأى عن الثورة التقنية في مجال المعلومات بل كان من أكثر المجالات تعرضاً لانعكاسات تلك الثورة، لا سيما فيما يتعلق بالإنتاج والعمل ورؤوس الأموال.. إذ يرى الكثير بأن الثورة العلمية والمعلوماتية ستؤدي وبصورة مؤكدة إلى تغيرات هيكلية على الصعيد العالمي، فقد أدت إلى تحقيق زيادة مطردة في العمليات الإنتاجية الأمر الذي انعكس سلباً على انخفاض الأجور الحقيقية للعمال

وتسريح أعداد كبيرة منهم، يسبب إحلال الآلة محل الإنسان ولكفاءة أفضل. إن هذا التأثير سيؤدي إلى تراكم رأس المال على صعيد الإقتصادات الرأسمالية (حيث يسود في صناعاتها القدر الأكبر من التكنولوجيا مقارنة بالعمل)، في حين تبقى عوائد رأس المال منخفضة في الإقتصادات النامية، بسبب افتقارها للتكنولوجيا مما ينعكس ذلك على تعميق الفجوة بين الإقتصادين، وتشير الدلائل بأن هناك 358 مليارديراً يملكون ثروة تضاهي ما يملكه 2.5 مليار من سكان العالم ومن ثم فأن هذا الأمر يعني المزيد من الخلل في ميزان العلاقات الاقتصادية الدولية، وزيادة القدر الأكبر من التبعية للعالم المتقدم [2]

---

[1] سالم توفيق النجفي، حول مستقبل الرأسمالية: رؤية للقرن الحادي والعشرين، المستقبل العربي، بيروت، عدد238 كانون الأول 1999، ص33 انظر كذلك:

ولم يعد الاقتصاد العالمي قائم على الزراعة والصناعات التقليدية، لاسيما وان التقنيات التي أتت بها ثورة المعلومات، أدت إلى تغير كبير في نسبة العاملين في الزراعة والصناعة، إذ بلغت نسبة القوة العاملة في المجال الزراعي في الولايات المتحدة وعدد من الدول الأوربية تقريباً 2%، الأمر الذي انعكس على زيادة البطالة بالرغم من زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته [2].

وطالما ارتهن الاقتصاد العالمي بقوى آلية السوق، فأنه قد أصبح محكوماً بأيدي المؤسسات الدولية (مؤسسات بريتون وودز – صندوق النقد الدولي والبنك الدولي..) والشركات المتعددة الجنسية، طالما عدّ التطور التقاني في المعلومات ونظمها، العمود الفقري لتلك الشركات– من حيث الإدارة تعد من أشد الحاجة لثورة المعلومات والاتصالات [3]. مما يعني إن الاقتصاد العالمي اصبح محكوماً بشكل مباشر أو غير مباشر بالثورة المعلوماتية.

وقد تجسد الاقتصاد العالمي في الانتقال السريع لرؤوس الأموال الذي لم يكن بمعزل عن استخدام نتائج الثورة المعلوماتية فالانهيار المالي في بلدان جنوب شرق أسيا، قد تجسد في سحب الاستثمارات الأجنبية من تلك البلدان بسرعة خيالية، والتي تم

التعبير عنها في صيغة نظم المعلومات المصرفية، ومثل تلك الإجراءات لا يستبعد فيها النوايا السياسية، كالضغوط التي مارستها الولايات المتحدة على حكومة "سوهارتو" بشأن الامتثال لتوصيات صندوق النقد الدولي، فيما يتعلق برفع القيود أمام الاستثمارات الأجنبية [1]، علماً إن حجم الصفقات اليومية في سوق العملات عام 1986، قد وصل إلى 290 مليار دولار وأكثر من 700 مليار عام 1990، ليصل عام 1994 إلى 1300 مليار دولار يومياً [2].

1-3-2-2-2- <u>التجارة العالمية في احتكار المعلومات وتقنياتها</u>

نظراً للأهمية البالغة التي تشكلها صناعات الطاقة العقلية * والتي أصبحت نظم المعلومات تدور في رحاها بنحو واضح، ودورها الفاعل في جميع المستويات (الفرد،

---

[2] الفن توفلر: تحول السلطة، مصدر سبق ذكره، ص 99- ص100.

[3] إسماعيل صبري عبد الله، الكوكبة: الرأسمالية العالمية، مصدر سبق ذكره، ص12- ص13.

[1] زلوم، نذر العولمة، مصدر سبق ذكره، ص247- ص269.

[2] منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، مصدر سبق ذكره ،ص 155.

المؤسسة، الدولة) أن أدت إلى احتلال مراكز متقدمة في التجارة العالمية فلم تعدتها عمليات التبادل التجاري مقتصرة على السلع والمواد الخام والآلات والمكائن، إذ تعدتها لصالح صناعات وتقنيات عصر الثورة المعلوماتية وما تشمله من المنتجات الإلكترونية الدقيقة [3].

ويعود دور الصناعات الإلكترونية في التجارة الدولية، إلى عقد السبعينات، إذ بلغت مبيعاتها أكثر من 100 بليون دولار سنوياً وفي الثمانينات وصلت حوالي ما بين 325-400 بليون دولار، والسبب في ذلك هو انخفاض كلفتها من الطاقة وزيادة قدراتها في الأداء والاستيعاب بشكل مذهل وفي مختلف التطبيقات [4]، وفي العقد الأخير من القرن العشرين، يرى الكثير بأن الناتج العالمي لصناعة المعلومات تضاعف مرات عديدة لتكون أول صناعة في تاريخ العالم تحقق التريليون [5].

ولأهمية صادرات تلك التكنولوجيا ذات العائدات الضخمة، ولاسيما بعد نهاية الحرب الباردة التي قادت إلى نهاية سباق التسلح بعد أن دفعت الولايات المتحدة إلى فرض حظر على تصدير التكنولوجيا خوفاً من حصول الاتحاد السوفيتي عليها من خلال جهاز الـ KGB، قاد الولايات المتحدة إلى رفع الحظر على أنواع من التكنولوجيا مع الإبقاء على بعضها، فقد أصدرت إدارة كلنتون قانونين برفع حظر التصدير، الأول في عام 1993، والثاني في عام 1994، من أجل المزيد من العائدات، وفي الوقت نفسه تماشياً مع نظريات وفروض المدرسة الرأسمالية بتصدر الإقتصاد وتقدمه على العامل الأمني، خصوصاً وقد حقق المجال الاقتصادي، معدلات أكبر في مجال التكنولوجيا والتكنولوجيا العالية، لمقابلة متطلبات القرن الواحد والعشرين [1]

 يقصد بصناعات الطاقة العقلية تلك المتمثلة بالإلكترونيات الدقيقة، التكنولوجيا الحيوية صناعة المواد الجديدة، الطيران المدني،الأتصالات السلكية واللاسلكية، الإنسان الآلي،والآلات الدقيقة، الحاسبات الآلية، برامج التشغيل والرقائق السليكونية أنظر المصدر التالي:

[3] لسترثرو، المتناطحون/ مصدر سبق ذكره، ص42.

[4] الفن توفلر ، حضارة الموجة الثالثة، (تعريب) عصام الشيخ قاسم، (ليبيا، دار الجماهير للنشر والتوزيع والاعلان)، 1990، ص124.

[5] إبراهيم غرايبة، وجهة الحضارات والمجتمعات في عصر المعلومات، مجلة قضايا دولية إسلام أباد،عدد 249، السنة الخامسة، تشرين الأول، 1994، ص15.

[1] عبد الله الشيخ، معركة تصدير التكنولوجيا المتقدمة، مجلة قضايا دولية، أسلام أباد، عدد 249، لسنة الخامسة، تشرين الأول، 1994، ص18.

1-3-2-3- الإنعكاسات العسكرية لنظم المعلومات

قبل الولوج في محتوى هذا المطلب، ينبغي علينا التركيز على محور رئيسي، تتجسد فيه أهم الإنعكاسات على الصعيد العسكري، متمثلاً هذا المحور في حرب المعلومات * وما تتضمنه من آليات وتقنيات ونظم تعكس طبيعتها وممارستها.

حرب المعلومات

تحت شعار المعلومات في كل وقت وفي كل زمان ولكن الناس، يرى المتحمسون لشبكات الاتصالات والمعلومات (الإنترنت)، بأنها الصورة القصوى لديمقراطية المعلومات، بينما يراها آخرون نوعاً من فوضى المعلومات وتلوثها، أما أصحاب النظرة المتشائمة، فينذرون بحرب معلومات عالمية، على غرار ما قدر البعض بأن ما نشهده اليوم ما هو إلا مرحلة من مراحل الصراع العالمي، لذا فمن غير المستبعد دخول دول العالم في حرب من اجل السيطرة على المعلومات، كما حاربت القوى الكبرى سابقاً من اجل السيطرة على المستعمرات [2].

وفي هذا الباب يرى الكثير بأن حرب المعلومات بشكلها البسيط تتجسد في منع أو قطع المعلومات أو حجبها عن الدولة أو محاولة للتفوق عليها في أساليب حديثة تمكن من احتكار المعلومات أو اختراق نظم معلومات الخصم سواء أكانت مؤسسة أم دولة [1]. ونظراً لأن حرب المعلومات كانت قد تضمنت في جزء كبير منها عمليات تجسس، فأنها بالمقابل قد قادت إلى تطورات متسارعة في تقنيات التنصت والمراقبة الإلكترونية لاسيما في وكالة الأمن الوطني الأمريكية (N.S.A) والمخابرات السوفيتية (K.G.B) والاستخبارات الألمانية (B.N.D) وذلك بمراقبة الاتصالات الهاتفية والبريد الإلكتروني في كافة أنحاء أوربا بانتظام مشمول معها شبكة الانترنيت [2] وحتى لا نستغرق في تقنيات التجسس خشية الابتعاد عن محور الدراسة، فأن أهم انعكاسات نظم المعلومات عسكريا، قد تمثلت في تكنولوجيا السلاح التقليدي والاستراتيجي.

* لا يمكننا الاقتصار في صر ب المعلومات على الجانب العسكري، نظراً لان مستخدمي تكنولوجيا المعلومات هم الأفراد والمؤسسات والدول وبشتى الميادين، ولكون المنافسة في الحصول على المعلومات عالية جداً، الامر الذي ادى إلى ظهور حرب معلومات (اقتصادية وتجارية، الغرض منها مضاعفة القوة العسكرية دون إن تكون حكراً عليها. أنظر المصدر التالي:-

(2) الفن توفلر، تحول السلطة، مصدر سبق ذكره، ص209.

(1) انطوان زحلان واخرون، العرب والعولمة، مصدر سبق ذكره، ص117.

(2) اليزابيث برنجو، التكنولوجيا المعاصرة إمكانات كبيرة للتنصت، مجلة قضايا دولية، اسلام آباد، عدد 372، السنة الثامنة، شباط، 1997، ص24.

إذ يرى " ألن د. كامبن" * بأن المعرفة قد نافست الأسلحة والتكتيك، وان مظاهر الحرب تقريباً أصبحت مؤتمتة، ولتركيع عدوٍ ما من خلال تحطيم وسائل قيادته وخلخلتها، يجب امتلاك وسائل نقل كميات كبيرة من المعلومات وبأشكال متعددة، وللدلالة على دخول نظم المعلومات وتقنياتها في عمليات الحرب، نلاحظ ظهور برامج ترتكز على الذكاء الاصطناعي تقوم بدراسة مختلف الأعمال الممكنة للخصم، وبرامج حسابات يعهد بها إلى حاسوب لمتابعة المعلومات اللوجستية والبشرية وتجمعها، وعلى سبيل المثال تعد طائرات الأواكس نظام معلومات كفوء يحتوي على أنظمة اتصال لمسح المعلومات في الجو، وعلى صعيد إصابة الأهداف ففي الوقت الذي كانت تستخدم فيه حوالي 2500 قنبلة لإصابة هدف واحد في الحرب العالمية الأولى، أصبحت الآن قنبلة واحدة موجهة تكفي لإصابة هدف استراتيجي معين[3].

وفي الحرب الباردة كان كل من الولايات المتحدة والاتحاد السوفيتي، قد نجحا في منع الوصول إلى التقنيات لصنع الأسلحة النووية، أما الآن فلن يكون بمقدورهما فعل شيء بالنسبة لشرائح الذاكرة والمعالجات الدقيقة التي تعد بمثابة عقول للأسلحة الذكية، وأصبح خوض حرب المعلومات حالياً، يتم باللجوء إلى تدمير الموجودات المعلوماتية للعدو من شبكات الربط الكهربائية وشبكات الاتصالات، إلى تعطيل نظم المعلومات الحاسوبية باستعمال سلاح الفيروس لإرباكها وإجراءات تقنية أخرى.. [1]، هذا الأمر دفع الكثيرون إلى تسمية حرب المعلومات بالحرب الإلكترونية، القائمة على تعطيل رادارات الخصم وإدخال فيروسات إلى نظم معلوماته.

وتعد أم المعارك أول حرب إلكترونية أو معلوماتية أستخدم فيها نوع من الرؤوس المحمولة على صواريخ توماهوك ذات انفجار ذري غير نووي تقوم بإرباك النظم الإلكترونية أو تدميرها، وذلك بإحراق الشبكات الإلكترونية والحواسيب ومن ثم إرباك نظام الاتصالات العراقي على مستوى الاتصالات العسكرية والمدنية.[2]

---

* آلن د. كامين. كولونيل في سلاح الجو ومدير سابق Commandant Petrol Policy في وزارة الدفاع الأمريكية.

[3] الفن وهايدي توفلر، الحرب والحرب المضادة: الحفاظ على الحياة في القرن المقبل، (تعريب) صلاح عبد الله، (ليبيا، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والاعلان)، 1995، ص8،ص89، ص91، ص212 .

[1] إبراهيم عامر مهدي، تقنيات القتال في حرب المستقبل، المجلة العسكرية العدد (2)، السنة 76، تموز 1999، ص153.

[2] الفن وهايدي توفلر، الحرب والحرب المضادة، مصدر سبق ذكره ص212-ص213.

مما سبق نستخلص، إن نجاح العمليات العسكرية يتوقف على المشتغلين في نظم المعلومات الخاصة بتغذية الأسلحة الذكية، وذلك طالما قد أصبحت القوة تقاس بالمعلومات والتكنولوجيا، وهذا يعني إن الحرب لم تعد آلات ومعدات وقوة بشرية، بقدر ما أصبحت برامجيات وتقنيات إلكترونية.

1-3-2-4- الانعكاسات الثقافية لنظم المعلومات

لا يقل الميدان الثقافي أهمية عن الميادين السياسية والاقتصادية والعسكرية من حيث تأثيرات وانعكاسات تقنية المعلومات ونظمها، إذ هناك مساحة يمكن أن تتجسد فيها أبرز الانعكاسات الثقافية وهي الغزو الثقافي الذي تم التعبير عنه بصيغة العولمة، وتأثيراتها الثقافية والاجتماعية على الشعوب في بلدان عالم الجنوب، ومن ثم انعكاساتها بدورها على التقارب الحضاري ومدى الانسجام والتوافق أو التباعد والاختلاف.

البعد الثقافي (العولمة)

جاءت ظاهرة الغزو، كمحصلة لتطبيقات ثورة العلم والتكنولوجيا في مجال المعلومات والاتصالات، نظراً لأن العلم والتقنية يّعدان عنصران من عناصر الثقافة وكونهما يدخلان في مكونات الاختراق الثقافي، فقد أصبحا سلاحين من اخطر الأسلحة في النفإذ إلى الثقافات الأخرى، وبما أن الثقافة كما يراها الجابري (المعبر الأصيل عن الخصوصية التاريخية لأمة من الأمم، ونظرة هذه الأمة إلى الكون والحياة والإنسان، ففيها يدخل الفرد البشري، وتزوده بجذوره الزمانية والمكانية، وتفتح أمامه إمكانيات واسعة تمكنه من التعرف على العالم)[1]، فأن مسألة زعزعتها وتفكيك الارتباط بينها وبين الفرد وما تضمنه من قيم واصالة ...الخ، تعد هدف استراتيجي تسعى ورائه القوى المالكة لتقنية صناعة المعلومات.

ولقد سعت دول العالم المتقدم عموماً الولايات المتحدة خصوصاً، إلى الترويج لأنماط جديدة طغت على الأنماط القيمية والثقافية الأصيلة، وتسويقها إلى بلدان عالم الجنوب بشتى الوسائل الحديثة، مستثمرين ثمرة العلم والتكنولوجيا في هذا المجال، بدءً من التلفزيون إلى الانترنيت والأقمار الصناعية و...الخ، وقد تجسد هذا الترويج في أنماط الاستهلاك والربح، وفي تكوين شخصية نمطية عالمية (متغذية).[2]

---

[1] محمد عابد الجابري ، المسألة الثقافية، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية)، تشرين الثاني، 1994، ص180 ، ص213.

[2] رسلان خضور وسمير إبراهيم حسن، مستقبل العولمة، مصدر سبق ذكره، ص8، ص18، ص19.

هذا الترويج الجديد للثقافة، يسميه الكثير من المفكرين "بالعولمة" التي تعالت الأصوات في العالم بشأنها، إذ يرون فيها تكوين نظام عالمي جديد يقوم على العقل الإلكتروني والثورة المعلوماتية القائمة على المعلومات والإبداع التقني غير المحدود، دون أي اعتبار للأنظمة والحضارات والثقافات والقيم والحدود الجغرافية والسياسية القائمة في العالم [3]

وكان من بين أهم العوامل التي دفعت العالم المتقدم إلى العولمة أو الغزو الثقافي، هو الترابط الذي كونته نظم المعلومات وشبكاتها بين أجزاء المعمورة حتى في المناطق النائية اعتماداً على تقنيات الطاقة الشمسية، وما وفرته الأطباق المستقبلية وغيرها من التقنيات، بحيث انتشرت عادات وأنماط غريبة، تستقطب بسرعة في بلدان عالم الجنوب وذلك لضعف الجانب القيمي، وعجز الثقافة المحلية عن مواجهتها ولعدم امتلاك التكنولوجيا اللازمة، فعلى سبيل المثال أصبحت موسيقى الروك الأمريكية، أشهر موسيقى لدى المراهقين من أبناء الطبقة الوسطى في إيران.[4] من خلال نشر ثقافة واحدة ذات نمط عالمي.

ولم يكتف الحال بهذا الحد، فقد غيرت ثورة المعلومات من طبيعة العلاقات الاجتماعية بأن جعلتها علاقة تربط بين أفراد كل منهم في بقعة بعيدة عن الأخرى، الأمر الذي أدى إلى ظهور ما يعرف بالمواطنين العالميين، لانفتاحهم على العالم، على الرغم من اقتصارها على أجواء عملهم فقط [1]، وبالتالي أصبحت حدود التمسك بالثقافة المحلية ضئيلة، مما شجع على زيادة فرصة السيطرة للثقافة الغربية على سائر ثقافات العالم، مستفيدة من وسائل الاتصال والتكنولوجيا المتقدمة [2]. ومن بين أشد انعكاسات العولمة الثقافية، تعميق الفجوة بين عالمي الشمال والجنوب إذ أصبح عالم الجنوب مستقبلاً لتأثيرات العالم المتقدم الأمر الذي جعله الأفقر، بسبب تطبيقات اقتصاد السوق، ورواج

---

(3) رعد كامل الحيالي، العولمة وخيارات المواجهة،(بغداد،شركة الخنساء للطباعة المحدودة)، 1999، ص6.

(4) هانس بيتر ماتين وهارالد ستومان، فخ العولمة: الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، (ترجمة) عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة، (الكويت) المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب) تشرين الأول، 1998، ص42.43.49.

= أنظر كذلك:

(1) الفن توفلر، الموجة الثالثة، مصدر سبق ذكره، ص169-195.

(2) منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، مصدر سبق ذكره، ص48.

ثقافة الاستهلاك..، وبالتالي جعل شعوب تلك البلدان، في حاجة إلى خيار لمواجهة هذه الحالة.

ولهذا يرى "هانس بيتر" مارتين وزميله، إن الإسلام هو الخيار الأكثر جاذبية واستقطاباً بسبب تأثيره المطلق للمظلومين، وتعاليمه في توزيع الثروات واحقاق الحقوق. فهو الخيار المعنوي الوحيد، المستعد للمنازلة والكفاح [3].

مما سبق نلاحظ إن تقنية المعلومات ونظمها كأداة فاعلة للترويج والنشر، قد أثرت ليس فقط من شكل الخارطة السياسية للعالم، بل تعدتها إلى الخارطة الحضارية أيضاً، وبهذا تسجل ثورة المعلومات العامل الرئيس في التأثير في التركيبة الثقافية للمجتمعات.

[3] هانس بيتر مارتين، فخ العولمة..، مصدر سبق ذكره، ص64.

الخلاصة

تكمن خلاصة هذا الفصل في اتساع وشمولية المفاهيم الخاصة بالمعلومات ونظمها، الأمر الذي انعكس على تعدد وتنوع الآراء ووجهات النظر بشأنها وبالشكل الذي لا يبتعد كثيراً عن المحور العام لها، فهي منذ العصور الأولى لم تزل تمثل أسلوب وطريقة تعامل واحدة بدءاً من المدخلات والعمليات والمخرجات إلى التغذية العكسية، وفي هذا الخصوص كانت أسباب ظهورها تعود إلى دوافع عديدة وشاملة انعكست بالنتيجة على أهميتها وفي مجالات متعددة ولا سيما على صعيد المؤسسات السياسية، وتحديداً وحدات صنع القرار السياسي وفي أوقات السلم والحرب. وقد تجسدت الملامح التفصيلية لنظم المعلومات في الثوابت أو المرتكزات الرئيسة التي تقوم عليها ولا سيما آلية عملها وخصائصها العامة والتي على أساسها سيتم قياس نظم المعلومات كونها تعبر عن حصيلة شاملة لها، هذا فضلاً عن أهم العوامل المؤثرة فيها سواءً كانت بالسلب أو بالإيجاب. وبالنتيجة النهائية لتركيبة تلك النظم من الناحية التقنية، ظهرت تأثيرات أو انعكاسات عديدة شملت جميع مرافق الحياة ولا سيما الحياة السياسية، إذ انبثقت نتائج التطور والتقدم في نظم المعلومات في ظاهرة ثورة المعلومات التي عّدت ابرز الساحات التي تجسدت فيها نتائج التقدم التكنولوجي والعلمي في المعلومات ونظمها والتي أسهمت بدورها في توسيع انعكاسات نظم المعلومات لتشمل جميع أنحاء العالم وفي جميع الحقول بحيث ذلّلت المسافات واخترقت السيادات وتلاعبت بالعقول ...، وهي ألان في تزايد وتصاعد غير مسبوق ومن الصعوبة السيطرة عليها لصعوبة الوقوف على جميع عواملها ومتغيراتها.

2- التخطيط الإستراتيجي

2-1-منطلقات أساسية في التخطيط الإستراتيجي

2-2- مداخل التخطيط الإستراتيجي وشروطه

2-3- مستويات التخطيط الإستراتيجي ومراحله

2- التخطيط الإستراتيجي

شهدت الدراسات في مجال الإستراتيجية عامةً والتخطيط الإستراتيجي خاصةً، نقلات وتطورات غير مسبوقة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وازداد اهتمام علماء السياسة والإدارة والاقتصاد بها، وذلك بإرجاعها إلى أصولها وجذورها الأولى ومراحل تطورها على مر العصور، تبعاً لأهميتها في بلوغ وتحقيق الأهداف والرغبات. وقد شرع كل تخصص بدراسة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي بجهد وعناية، بحيث أخذ ينظر إليها بأنها علم قائم بحد ذاته، يدخل في معظم مجالات الحياة وينبغي الوقوف عليه.

وقد أنبثق عن تلك الدراسات والاهتمامات أهم الأسس النظرية والمفاهيمية للتخطيط من جهة، وفي تفسير الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي من جهة أخرى، لتتضح الرؤية فيما بعد عن العلاقة بينهما، وكان ذلك كفيلاً بتحديد نبذة تاريخية عن تطورهما، علماً بأن التخطيط الإستراتيجي لم ينبثق إلى الوجود بمعزل عن ظهور دوافع جعلت منه حقيقة لابد من التوقف عندها، ومن الطبيعي أيضاً دراسة التخطيط الإستراتيجي عبر منهجيات واتجاهات تحددها مجموعة من الرواد، كرواد الاتجاه العقلاني والواقعي..الخ، لنفهم لاحقاً بأن هناك أكثر من وجهة نظر كانت قد تناولته، هذا وإن تناول عمليات التخطيط يتضمن بدوره نجاحاً وفشلاً، تحددها مجموعة من الشروط أو العوامل التي تعد ضرورية لضمان نجاح عمليات التخطيط.

وإذا كان هناك بدٌّ من دراسة التخطيط الإستراتيجي، فالاهتمام سينصب نحو مستوياته من جهة ومراحله من جهة أخرى، على أن نتفحص طبيعة كل مستوى وصفاته، وتشخيص كل مرحلة من مراحله بدقة، كونها المحصلة والقالب الذي يرتكز عليه هيكل التخطيط برمته، لتتضح لنا فيما بعد، كيف ستكون فاعلية مراحل التخطيط ودقتها عند ممارسة إجراءاتها في ظل سريان المعلومات إليها عبر نظام المعلومات الخاص بها. وفيما إذا كان نجاح التخطيط الإستراتيجي مرهون بكفاءة نظام المعلومات ودقته أو بعدمه.

2-1- منطلقات أساسية في التخطيط الإستراتيجي

ألفت الدراسات والبحوث على أتباع أساليب وطرق مختلفة في دراسة أي موضوع أو تخصص، والتخطيط الإستراتيجي من بين أهم التخصصات التي اهتمت بها العلوم الإنسانية على وجه الخصوص وبقية المعارف والعلوم على وجه العموم. وجاءت تلك الدراسات بأكثر النتاجات الفكرية التي حددت ماهية التخطيط والإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، وتمحصت كذلك القوانين الجدلية مع بقية التخصصات، لتخرج بصورة واضحة بعيدة عن الغموض بشأن هذا العلم الجديد كما يسميه البعض بعلم الإستراتيجية. وهذا المبحث في تشخيصه لمنطلقات التخطيط الإستراتيجي سيتناول مفهوم التخطيط وأنواعه ومن ثم مفاهيم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وعلاقتهما ببعض مع نبذة موجزة عن تطورهما، كما سيركز الجهود على الدوافع التي أدت إلى الحاجة للتخطيط الإستراتيجي وأهميته بالنسبة للدراسات المستقبلية. واستناداً إلى ذلك حدد هذا المبحث بثلاثة مطالب:

2-1-1- مفهوم التخطيط وأنواعه.

2-1-2- مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وتطورهما.

2-1-3- دوافع التخطيط الإستراتيجي وأهميته.

2-1-1- مفهوم التخطيط وأنواعه

تناولت معظم الاختصاصات ظاهرة التخطيط ووّلته عناية واهتمام بالنحو الذي يخدم هذا الاختصاص ويسعف بقية الاختصاصات، وبرع الباحثون والدارسون لعمليات التخطيط في تقديم أبرز الطروحات المفاهيمية سواء في علم السياسة أو الإدارة أو العلوم العسكرية وتباينوا في تحديد أنواعه تبعاً لتباين اختصاصاتهم وملاكاتهم الفكرية. وهنا سيتم تناول ابرز مفاهيم التخطيط وتحديد أهم أنواعه.

2-1-1-1- مفهوم التخطيط

في البداية يعبر التخطيط على انه (ماذا تفعل قبل أن تفعل)، كونه حالة مرتبطة بالمستقبل ويعكس حقائق هامة جداً كالوقت والجهد المبذول في عملية التفكير، لذا هو العملية الأفضل للوصول إلى الهدف[1]. وينصرف مفهوم التخطيط هنا إلى معرفة شكل المستقبل وآفاقه، إذ هو الحجر الأساس لفهم المستقبل والتهيؤ له.

ويعرف التخطيط أيضاً على أنه (مسألة انتخاب أهداف معينة قصداً وتحقيقها بصورة منتظمة)[2] "ويعد الماوردي" (364-450هـ) أول من أطلق لفظ التدبير على عمليات التخطيط والذي سماه بـ "التدبير المحكم"[3]. والتخطيط كتسمية مجردة قد وردت الكثير من المفاهيم بشأنه، إذ عبر عنه "زبيغنيو بريجينسكي" *بأنه(الفهم الصحيح للتطور التاريخي والقدرة على استخلاص وتعريف مجموعة الأهداف من خلال المراجعة المستمرة للسياسات الراهنة)، ويراه "روستو" بأنه (فن التفكير بطريقة تؤدي إلى التحرك بشكل يحسن من مركز الدولة العالمي في المستقبل)[4]، وهنا إشارة إلى الاستفادة من خبرة التاريخ من جهة، وبإيجاد الطريقة المناسبة للوصول إلى الغايات من جهة أخرى.

---

[1] James A. Obrien, Management Information System.., Op. Cit, p502.

[2] عبد الكريم عريم، التخطيط الاجتماعي والتنظيم، (بغداد، مطبعة المعارف)،1970، ص8.

[3] محمد المبارك، الإدارة والتدبير، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 51، 1986، ص 77.

* مستشار الأمن القومي للرئيس الأسبق.

[4] محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، ط2، (مصر، مكتبة النهضة المصرية)، 1998، ص496. ص495.

وهناك من يرى في التخطيط بأنه(أهم عنصر للعمل الإداري والسياسي يشير إلى الأهداف التي يسعى للوصول إليها، من خلال تعريف مساحة الفرص وتقدير التهديدات والأخذ بنظر الاعتبار القيم الفردية والجماعية في المؤسسة أو المجتمع أو الدولة، من أجل رسم الإستراتيجيات واختيار أفضلها لإنجاز الأهداف) [1].

ويتلخص مما جاء أعلاه بأن التخطيط هو :

1. تحديد الأهداف المراد إنجازها.
2. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
3. التطورات والتغيرات المتسارعة.
4. الوسائل والإستراتيجيات المستخدمة لإنجاز الأهداف.
5. تخمين ماذا انجز وما هي المواد المتاحة.

2-1-1-2- أنواع التخطيط

أما أنواع التخطيط فهي عديدة ومتنوعة، تبعاً لتعدد الطروحات النظرية بشأنها واختلافها، فعلى الصعيد الاقتصادي يميز " أمين رشيد كنونة" بين سبعة أنواع من التخطيط وهي[2]:

1. التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل.
2. التخطيط التوجيهي والتخطيط الأمر.
3. التخطيط الطويل والتخطيط المتوسط والقصير الأجل.
4. التخطيط الإقليمي والتخطيط القومي.
5. التخطيط المادي والتخطيط المالي.
6. التخطيط من القمة إلى القاعدة.
7. التخطيط من القاعدة إلى القمة.

---

[1] David I Cleland and William R. King, System Analysis and Project Management, OP. Cit, P11.

[2] أمين رشيد كنونة، التخطيط الاقتصادي "دراسة نظرية"، (بغداد، مطبعة الجامعة)، 1983، ص 13.

انظر كذلك:

جمال داوود سلمان وطاهر فاضل حسون، التخطيط الاجتماعي، (بغداد، مطبعة الحكمة للطباعة والنشر)،1989، ص27-37.

وجميع تلك الأنواع لا تعد مستقلة عن بعضها، إذ هناك صلة بينها انطلاقاً من أن أي عملية تخطيط لوحدة سياسية لا يمكنها إغفال الأنواع السابقة الذكر حتى لو لم تستخدم إلا أنها متضمنة بين بعضها البعض لتعبر عن كل متكامل. وهناك بعض الباحثين السياسيين والاجتماعين الذين يرون في تعقد الحياة والمجتمع، عامل رئيسي في ظهور أنواع التخطيط، لاسيما أنواع التخطيط الموجودة في الدولة الواحدة، إذ يحددون أنواع التخطيط بـ :[1]

1. التخطيط المجتمعي وهو مرادف للتخطيط الشامل كونه يعنى بكافة جوانب المجتمع المادية والمعنوية.
2. التخطيط الاجتماعي ويهتم برقي الحياة الإنسانية وتبلور مستوى وعيها.
3. التخطيط الاقتصادي الذي يعبئ الموارد والطاقات المادية والبشرية وينسقها ويوجهها.
4. التخطيط الثقافي ويركز على المؤسسات والهيئات الثقافية ونبذ المسائل المادية.
5. التخطيط الطبيعي ويتضمن الاستغلال الأمثل للموارد البيئية والطبيعية.
6. التخطيط التربوي ويؤمن الميادين التعليمية والعلمية.
7. التخطيط الصحي ويوفر الرعاية الصحية للأفراد.
8. التخطيط الإداري ويعد حجر الزاوية في العملية الإدارية فهو يحدد وظائف التنظيم والتوجيه والرقابة ويهتم بالمستقبل والتهيؤ لاحتمالاته.

ويؤكد بعض الباحثين ومنهم "عبد الجبار عريم" فيما يتعلق بأنواع التخطيط الخاصة بمؤسسة الدولة، أنها لا تكاد تخرج عن الأنواع السابقة الذكر، متمثلة بالتخطيط الاجتماعي، والاقتصادي، والسياسي، والتربوي، والزراعي، والصحي والصناعي [2] .

وانطلاقا مما سبق نرى أن المجموعة الأولى لأنواع التخطيط، عكست تفاصيل نظرية من حيث التوجيه والمركزية والمدة الزمنية...بينما ركزت المجموعة الثانية على تفاصيل تطبيقية، تضمنت مجالات التخطيط السياسي والاقتصادي..الخ، ولإدراك موقع التخطيط الإستراتيجي بالنسبة إلى بقية الأنواع، فأن معظم الباحثين يؤكدون في دراستهم على أن التخطيط الإستراتيجي يشتمل على جميع أنواع التخطيط، لشموليته من جهة

---

[1] عادل شكارة وعبد المنعم الحسيني، التخطيط الاجتماعي، (بغداد، دار الحكمة للطباعة والنشر)، 1992،ص 54- ص65.

[2] عبد الجبار عريم، التخطيط الاجتماعي والتنظيم، مصدر سبق ذكره، ص15

وطول مدته الزمنية من جهة أخرى، الأمر الذي اقتضى إلى تراصف بقية أنواع التخطيط سوءا نظرياً أو تطبيقيا تحت ستارته وأصبح بموجب ذلك سمة فريدة يتميز بها التخطيط الإستراتيجي عن بقية أنواع التخطيط.

2-1-2- مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وتطورهما

ليس بالإمكان تناول التخطيط الإستراتيجي بمعزل عن فهم الإستراتيجية وموقعه بالنسبة لها ومتابعة تطورهما منذ العصور الأولى، لفهم الشكل الذي تطور فيه التخطيط الإستراتيجي كونه عنصر من عناصر أو مدخل من مداخل الإستراتيجية الحديثة، والقالب الذي تبلورت فيه الإستراتيجية بشكلها الصحيح.

2-1-2-1- مفهوم الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

قبل الولوج في المفاهيم العامة والخاصة، ينبغي أن نبين أصل كلمة إستراتيجية، إذ يتفق الجميع بان لفظة الإستراتيجية اشتقت أصلاً من الكلمة اليونانية (Strategos) وتعنى باللغة الإنكليزية (general) اشتقاقا من أصل الكلمة، وتشير إلى أن لها علاقة وثيقة بمفهوم الجيش، فهي لدى قدماء اليونان تعني ماذا فعل القائد؟ أما في اللغة العربية فهي تعني(القائد أو فن القيادة)، واقتصرت مدلولاتها في أصل الكلمة على أنها (السوق) وهذا ما جاءت به أدبيات الدراسة العسكرية[1] ويرى بعض الباحثين أن أفضل تسمية عربية للإستراتيجية هي(الإحكامية)، إذ يعرفها" التويجري" بأنها (الفن والعلم الذي يختص باستخدام المهارات والموارد المتاحة لأي مؤسسة لتحقيق أهدافها الرئيسة في أفضل الظروف المواتية)، ومستنداً في هذه التسمية إلى قوله تعالى ((آلم، كتاب أُحكمت آياته ثم فصلت من لدن حكيم خبير))[2] ومنطلقاً من أنها تعني التخطيط، كون أن الخطة لابد أن تكون محكمة، وإحكامها يتطلب وضعها في قالب يوضح كيفية الوصول للهدف وبأفضل السبل[3].

---

[1] كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، (بغداد، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، 1988، ص56.

[2] القران الكريم، سورة هود، الآية(1).

[3] محمد إبراهيم التو يجري، الأحكامية. جذورها وأبعادها في الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، معهد الإدارة العامة، آب 1989، ص129.

2-1-2-1-1- الإستراتيجية

تعددت مفاهيم الإستراتيجية وتنوعت، بتعدد وتنوع الدارسين لها،إذ يراها "اندريه بوفر" (أسلوب في التفكير) وهو يسمح بتصنيف الأهداف حسب الأوليات واختيار أكثر الوسائل فعالية، ويرى أن لكل موقف إستراتيجية منسجمة معه، وقد يكون اختيارها صائباً أو خاطئاً وذلك حسب الظروف المحيطة[1].

بينما يعرفها "ليدل هارت" بأنها (فن توزيع واستخدام مختلف الوسائط العسكرية لتحقيق هدف السياسة)، وهناك من يراها(فن الجنرال) نظراً لتعلق الأمر بالتخطيط للمعارك وإدارة المعارك من اجل الوصول للأهداف[2].

في حين يراها "كلأوزفيتز" (أنها نظرية استخدام الاشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب) مشدداً بذلك على المعارك والاشتباك ومستبعداً بقية الاتجاهات التي توصل إلى الهدف.ويرى"كاظم هاشم نعمة" بأن الإستراتيجية لا يمكن أن تكون إلا عامة أو شاملة لأن الظاهرة التي تتعامل معها شاملة بطبيعتها، وهو يتوافق مع أندريه في أنها أسلوب في التفكير، فهي تقوم على تطويع المعطيات المادية والمعنوية للدولة، علماً أن أساليب التفكير قد تباينت على أيدي القادة الكبار، ويضيف "نعمة" إلا أن الإستراتيجية أولاً وأخيراً من مسؤولية السلطة العليا في الدولة[3].

نلاحظ على مجموعة التعاريف السابقة للإستراتيجية ما يأتي:

1. اختلاف وتنوع المفاهيم باختلاف وتعدد الدارسين للإستراتيجية، ولكن هناك اتفاق حول الخطوط العامة لها في كونها تسعى للوصول إلى غاية أو هدف ما.
2. اقتصار المفاهيم السابقة على الميدان العسكري في تعريف الإستراتيجية، نظراً لأن معظم الدارسين لها هم من الجنرالات والمهتمين بالدراسات العسكرية والميدانية وان كان قسم منها قد ذهب إلى مجالات أخرى.

هناك مفاهيم أخرى تعرف الإستراتيجية بعيداً عن الميدان العسكري، كالتعريف الذي أورده "جون كولنز" بأنها (خطة عمل، الهدف منها تحقيق غاية معينه مع وجود نظام

---

[1] أندريه بوفر، مدخل إلى الإستراتيجية العسكرية، (ترجمة) الهيثم الأيوبي،ط3، (بيروت، دار الطليعة)، 1978، ص14

[2] ليدل هارت، الإستراتيجية وتاريخها في العالم (القريب)، الهيثم الأيوبي، (بيروت، دار الطليعة)، 1967، ص399.

[3] نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص87.

ضامن من الإجراءات لتنفيذها)[1] هذا التعريف فيه توسع يتجاوز الطابع العسكري إلى بقية الميادين، من حيث كون الإستراتيجية عبارة عن خطة لتنفيذ غايات معينة. ويرى آخرون ان الإستراتيجية (عبارة عن خلط بين بعدي ماذا وكيف) وكذلك (هي لإطار المرشد للخيارات التي تحدد طبيعة واتجاه الوحدة التنظيمية سواء أكانت مؤسسة رسمية أم غير رسمية) [2]

وقد جاء مفهوم الإستراتيجية في شكل (توصيف شامل للموارد المستخدمة لتحقيق أهداف المؤسسة وأغراضها سواء دولة كانت أم منظمة، وفقاً لرسالتها أو فلسفتها القائمة عليها) وتتضمن الإستراتيجية وفقاً لأنصار هذا الرأي، عدة سياسات فرعية متعلقة بالمسائل الداخلية والخارجية لمؤسسة الدولة، فهي المفتاح الرئيس الذي يصف المقاصد والميول المتبعة في مواجهة النظام البيئي للحفاظ على كيان الدولة وسيادتها[3]

في حين يرى"Balegis. Chakravarthy " بأن الإستراتيجية (عملية تكيف مستمر مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية المحيطة (بالوحدة السياسية)، عائدين بها إلى الأصل البايولوجي وهو حالة البقاء، على اعتبار أن جزء من الإستراتيجية العليا للدولة هو البقاء)، وهنا فإن البقاء يتوقف على قابليتها على التكيف تجاه حالات ودرجات التعقيد البيئي[4].

مما سبق من مفاهيم نلاحظ ما يأتي:

1. لم تعد الإستراتيجية من اختصاص الميدان العسكري، بقدر ما أصبحت من تخصص حقول علم السياسة والإدارة.
2. أصبحت اكثر شمولاً في توظيف الموارد والطاقات.. لتحقيق الأهداف والغايات
3. تركيزها على البيئتين الداخلية والخارجية وتشخيصهما من أجل التكيف سبيلاً للبقاء.
4. وعلى الرغم من كل ما سبق، تعد الإستراتيجية خطة تشتمل على رسالة وأهداف وسياسات وموارد.

---

[1] جون كولنز، السوق الأكبر (مبادئ وممارسات)، (ترجمة) علاء الدين حسين مكي خماس، ط2، (بغداد، مديرية التطبيق القتالي- وزارة الدفاع)، 1985،ص17.

[2] بنيامين تريجو وجون زيمرجان، أستراتيجية الإدارة، (ترجمة) إبراهيم علي، (القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية)، 1980، ص11-ص21.

[3] Harold Kerzner and David I. Cleland, Praject / Matrix Management Policy and Strategy: Cases and Situations, (U. S. A, Van Nostrand Company. INC, 1985, P37.

[4]Balegis. Chakravarthy, Adaptation Apromising Metapher for strategic Management, Academy of Management, Vol.7, No.1, 1989, P/ 85.

5. الفرق بين مفاهيم المجموعة الأولى والمجموعة الثانية، إنها في الأولى تهدف إلى التدمير أو الأضعاف الدائم للعدو في أقصر وقت وبأقل كلفة من خلال سلسلة عمليات عسكرية، بينما في الثانية تهدف للحصول على أكبر حصة من الفرص من أجل البقاء وتحقيق الأهداف بأقل كلفة وأعلى منفعة.

2-1-2-1-2- التخطيط الإستراتيجي

نظراً لأن التخطيط الإستراتيجي هو أحد محاور دراستنا، فإننا سنوليه أهميه كبيرة لإغنائه وتغطيته..إذ اختلف المهتمون بالتخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بشأن المفاهيم الخاصة بكل منها، وذلك حسب وجهات نظرتهم وخلفياتهم الفكرية. وقد برع علم الإدارة في إغنائه إلا أنه لم ينحصر في إطاره فقط. حيث تناوله علم السياسة بتركيز وغاية وكذلك علم الاقتصاد. والتخطيط الإستراتيجي لا يختلف كثيراً عن التخطيط سوى من حيث الأهمية والشمولية والمدة الزمنية، ويعد أهم عنصر من عناصر الإستراتيجية، فقد ركزت المؤسسات الكبرى عليه- كالشركات العابرة للحدود إلى جانب الدول وأولته أهمية خاصة.لذا يعرفه "بول جارات واخرون" بأنه (اعتقاد بشأن البيئة التي تستهدفها الإستراتيجية بأنها قابلة للقياس وممارسة التنبؤ بعد بذل جهد كافي لمحاولة تفهمها والسيطرة عليها)[1] أو هو كما يراه "Arther Sharplin " بأنه(نشاط وفعل اكثر من كونه رد فعل، والقائم بالتخطيط الإستراتيجي يحاول أن يكون مؤثِر أكثر من أن يكون مؤثَر لأجل تحقيق أهداف التخطيط)[2] ولهذا فالإستراتيجي يحتاج للقوة من اجل تدعيم الإمكانيات في عمليات التأثير، أو للمعلومات لغرض الكشف والمسح البيئي لتشخيص حركة متغيراته والوقوف عليها وبناء أهم التصورات والتنبؤات، حتى يتم التأثير فيها وتغيرها بالشكل المرسوم لها إستراتيجيا.

بينما يراه "Jastin &Charles " بأنه(تطوير للبرامج الأساسية والعامة وتطويعها للمستقبل، باتباع تخطيط تفصيلي وطبيعة محددة)[1]، أو هو (عملية تفكير وتكوين واضح

---

(1) بوب جارات واخرون، كيف نفكر إستراتيجيا (فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة)،(ترجمة) عبد الرحمن توفيق،(القاهرة،مركز الخبرات المهنية)، 1998، ص72.

(2) Arther Sharplin, Strategic Manegement, (U. S. A. MC Graw W-Hill Book Company. (INC), 1985, p 6.

(1) Jastin G. longenecker and Charles D. Prinle, Management, (Columbus. Ohio,Charles E. Meterial Publishing company), 1984, P 97

للإستراتيجية والأفعال والعلاقات الضرورية لإنجاز الأغراض الخاصة بالمؤسسة(الدولة) ضمن الزمن والقدرات والإمكانات المحددة)[2]، والتخطيط الإستراتيجي هنا يعكس سلسلة من الأفعال والإجراءات التي تعمل بدينامية سريعة في التفاعل مع المتغيرات البيئية، سعيا في الوصول للأهداف تحت ظل إمكانات محددة ووقت معلوم.

وقد أستطرد الدارسون للتخطيط الإستراتيجي بتعمق في أنه(تحديد للأهداف والأغراض التي تعنى بها الوحدة السياسية (الدولة) وتعيين التغيرات الخاصة بها وتحديد الموارد المستخدمة وإعداد السياسات المعتمدة للوصول إليها).وقد ضمن بعض الباحثين آرائهم في أنه لا يختلف عن التخطيط سوى أنه طويل الأمد، إذ يتطلب وضع خطط طويلة الأمد تتعلق في الوقت نفسه بمضامين قصيرة ومتوسطة الأمد. فالتخطيط الإستراتيجي بشكل مبدئي(يرتبط بتفاعل المؤسسة (الدولة) مع البيئتين الداخلية والخارجية واختيار الأهداف بشكل يجعلها متوافقة ومتناغمة مع بيئتها)[3] وجملة التعاريف السابقة تعكس عدة علاقات:

1. علاقات مبنية على أساس اتباع واقتضاء أهداف الوحدة السياسية أو المؤسسة أياً كانت.
2. علاقات تتجسد في الاستجابة لتغيرات البيئة
3. علاقات متناغمة مع قابليات (الدولة) ومواردها وطاقاتها.
4. علاقات قائمة على الفعل ورد الفعل من كلا الطرفين سواءً الوحدة السياسية أم البيئة.

ولم تقتصر مفاهيم التخطيط الإستراتيجي على العلاقات السابقة، بل تعدتها إلى مفاهيم اكثر حداثة متجاوزة الأهداف والوسائل ومرتبطة بعمليات التنبؤ والمستقبل. والسبب في ذلك، يعود إلى أن بعض الباحثين يشيرون إلى وجود ترابط بين التنبؤ والتخطيط، إذ يقود التنوع في مجالات التخطيط إلى أتباع أساليب تنبؤ مختلفة بالإضافة إلى تشكيل القوة الدافعة لكل خطة. والغاية من التنبؤات هي معالجة أثار ظروف عدم التأكد واغتنام الفرص الملائمة بما يؤمن سلامة التخطيط وإتخاذ القرار، فالتنبؤ كما يعرفه "نعمة عباس خضير"

---

(2)Karzner and Cleland, project / Matrix Management…,Op .Cit, P 383

(3) Radford K. J, Information For Strategic Decisions, (U. S. A, Reston Publishing company INC), 1978, P 40-P 41.

(عبارة عن خطة للكشف عن المستقبل وتقدير مواقعه باستخدام المنهج العلمي)[1]. في حين يعرف التخطيط الإستراتيجي في منظار التنبؤ بأنه (عبارة عن سلسلة من التنبؤات تجاه البيئة المحتملة والتي تكون فيها الخطط متوقعة وقابلة للتنفيذ)[2]. ونلاحظ من التعريفيين السابقين، أن التخطيط هو أحد أساسيات التنبؤ العلمي، والتنبؤ هو المرامي التي يسعى إليها التخطيط. وهناك من الباحثين الذين عبروا عن التخطيط الإستراتيجي بمعنى التخطيط السياسي الخارجي، كالأستاذ "مازن الرمضاني" الذي يراه (طريقة عقلانية تهتم بترجمة الأهداف إلى واقع سياسي خارجي ملموس عن طريق التوجيه باتخاذ قرارات بشأن عدة استراتيجيات) وأهم ما نلاحظه هنا هو ما يأتي:[3]

1. إن التخطيط يسبق عمليات اتخاذ القرار.
2. وجود أهداف يراد إنجازها.
3. تحضير استراتيجيات يمكن من خلالها ترجمة الأهداف.

وكثيراً ما يربط الرمضاني عمليات التخطيط بالمصلحة القومية، إذ يراه (محصلة لمصالح الدولة ومشاكلها السياسية التي تهدد أمنها الوطني والقومي)[4]، والتخطيط لاستراتيجية الدولة جاء من أجل درء التهديدات الخارجية وتعظيم الفرص والمكاسب. بعد الإمعان في المفاهيم السابقة للاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي ، بإمكاننا فهم موقع التخطيط الإستراتيجي بالنسبة إلى الإستراتيجية، فالتخطيط الإستراتيجي يعد مدخلاً أو عنصراً من عناصر الإستراتيجية، فالإستراتيجية تتم دراستها من ثلاثة مداخل مدخل التخطيط والذي يشتمل على الرسالة والهدف والأغراض والإستراتيجيات، ومدخل اتخاذ القرار ومدخل تنفيذ الإستراتيجية الذي يتضمن تطبيق الإستراتيجية الأفضل من بين الإستراتيجيات البديلة ومتابعتها وتقييمها. وهناك من يرى أن الإستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية كما يسميها علماء الإدارة تتضمن أربعة عناصر بدءا بالتحليل الإستراتيجي

---

(1) نعمة عباس خضير، التنبؤ: ماهيته وأهميته في إدارة المنظمات المعاصرة، مجلة الصناعة، العدد الثاني، السنة 12، 1990، ص117.

(2) Tony Modren, Business Strategy and Planning Textand Cases, (U.K, Mc Graw Hill Book Company), 1993, p / 55.

(3) مازن إسماعيل الرمضاني، في التخطيط السياسي الخارجي، مجلة الحقوقي، العددان (1)(2)،1978، ص20–ص22.

(4) نفس المصدر.

والتخطيط والتنفيذ والرقابة الإستراتيجية [1]. وقد خلط الكثيرون بين مراحل التخطيط الإستراتيجي ومراحل الإدارة الإستراتيجية. في حين يرى آخرون أنهما لا يختلفان كثيراً، فكل منهما يعني إدارة الموارد وتوظيفها وصولا إلى الأهداف، بينما أعطى البعض أهمية جوهرية للتخطيط الإستراتيجي، منطلقين بذلك إلى إن التخطيط الإستراتيجي يعني الفلسفة أو العقيدة السائدة في الدولة والأهداف المنبثقة عنها وتوزيع المديات الزمنية لتلك الأهداف، فالإستراتيجية بدون الأهداف والأغراض (التخطيط الإستراتيجي) تعد فارغة من محتواها ومتبدية في جميع مراحلها، وبهذا كثيرا ما تطغى تسمية التخطيط الإستراتيجي على الإستراتيجية. ومما سبق يتضح أن الإستراتيجية أشمل من التخطيط الإستراتيجي، كونها تتضمن عمليات أخرى كالتنفيذ، ولكنها بدون التخطيط تفقد تسميتها.

2-1-2-2- تطور الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

كما أسلفنا قبل قليل في أن الإستراتيجية، تعود في جذورها إلى عصر الإغريق والرومان، وكانت منحصرة وضيقة لإضفاء الطابع العسكري وغلبته عليها، وباستمرار تطور حضارات وادي الرافدين ووادي النيل وحضارة الرومان والحضارة اليونانية، تطور مفهوم الإستراتيجية ولكنه لم يخرج عن الدائرة العسكرية، فقد عرفت استراتيجيات عديدة آنذاك كالإستراتيجية المباشرة بالانقضاض والهجوم المباشر والإستراتيجية غير المباشرة بالالتفاف على العدو والمباغتة والمرونة وسرعة الحركة، الأمر الذي زادها رصانة ومتانة، وبرز استراتيجيين متخصصين في الشؤون العسكرية، ولم يبرز التخطيط الإستراتيجي بوصفها ظاهرة متميزة ومشخصة بدقة، بل كان متضمنا في الإستراتيجية [2] وسجل مجيء الحضارة الإسلامية، تطور وتقدم مثير في الإستراتيجية، فلم تعد منحصرة في العمليات العسكرية وان كانت السمة الغالبة عليها، بل اشتملت على أهداف شاملة مادية متمثلة بالفتوحات الإسلامية والانتصارات الحربية، ومعنوية متجسدة في إعلاء كلمة الله والفوز بالجنة وغيرها، وتعبر الآية الكريمة ((واعدوا لهم ما استطعتم من قوة ومن رباط الخيل

---

[1] نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص61-ص64 ولمزيد من المعلومات الاطلاع انظر: أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، (عمان، دار مجدلاوي)، 1996، ص 11.

[2] ليدل هارت، الإستراتيجية وتاريخها في العالم، مصدر سبق ذكره، ص39-ص135. وكذلك:
ليدل هارت، التاريخ فكراً إستراتيجياً، (ترجمة) حازم طالب مشتاق، (بغداد، جامعة بغداد)، 1988، ص46-ص58.

ترهبون به عدو الله وعدوكم))[1]، عن تهيئة وإعداد الموارد المادية والمعنوية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية[2].

أما في القرون الوسطى فقد انحسرت الإستراتيجية نوعا ماً، بسبب غياب الهدف الإستراتيجي ولكنها لم تختف، إذ كانت على مستوى الإقطاعيات والمجموعات القبلية. وتابعت الإستراتيجية تطورها في العصر الحديث، بعد بدا الفتوحات الاستعمارية والرغبة في ربط النفوذ والسيطرة واغتنام الثروات والموارد، وبهذا تصاعد الهدف الإستراتيجي لاسيما بعد ظهور الدولة القومية في أوروبا، وبروز الصراعات بين الدول الكبرى، الأمر الذي أسفر ولأسباب كثيرة عن نشوب الحرب العالمية الأولى (1914-1918) والثانية (1939- 1945)[3].

مثلت نهاية الحرب العالمية الثانية، بداية لظهور الدراسات النظرية لمفهوم الإستراتيجية في حقول علم السياسة والإدارة والاقتصاد والعلوم العسكرية، وزاد الاهتمام بها بعد التطور الصناعي والاقتصادي وظهور المؤسسات الكبرى والشركات العملاقة، وحاجاتها في رسم وصياغة استراتيجية عامة شاملة، يتفرع عنها أهداف سياسية واقتصادية-تجارية إلى جانب إفصاح الدول الكبرى عن أهدافها وتطلعاتها سواءً الإقليمية أو الدولية، أما رغباتها في تحقيق مستوى متقدم في التنمية وزيادة التأثير في السياسة الدولية، فقد دفع إلى تشجيع ودعم الدراسات الإستراتيجية في العلوم السياسية والاقتصادية والإدارية، وإلى بروز أكاديميين ومتخصصين في مجالات الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي. ففي الخمسينات من القرن العشرين، اخذ رجال السياسة ورجال الإدارة والأعمال الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، وفي الستينات تم وضع الأسس الرئيسة لمفهوم التخطيط الإستراتيجي، من خلال مقارنة الفرص والتهديدات الخارجية للوحدة التنظيمية سواء مؤسسة كانت أم دولة ونقاط قوتها وضعفها، مع إمكاناتها ومواردها. وظهر فيما بعد استراتيجيات التنافس والربح والانكماش[4]. واتضح النموذج الأصلي للاستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية، من خلال التطور الذي اشتمل على وظيفة التخطيط، وبتطورها إلى

---

(1) القران الكريم، سورة الأنفال، الآية 60.

(2) أحمد دأود سلمان، نظرية الإستراتيجية العسكرية الحديثة، الأمانة العامة للثقافة والشباب، 1988، ص19-28.

(3) أندريه بوفر، المدخل إلى الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص5-ص8.

انظر كذلك: أحمد دأود سلمان، نظرية الإستراتيجية العسكرية الحديثة، مصدر سبق ذكره، ص23-ص28.

(4) احمد عطا الله القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص14.

التخطيط الإستراتيجي، أثمرت عن ظهور الشكل الأمثل للاستراتيجية، وعُد التخطيط الإستراتيجي أحد أهم عناصر الإستراتيجية أو الإدارة الإستراتيجية، كونه يقدم أسلوب مميز للتنبؤ بالمستقبل القريب والمتوسط والبعيد[1]، وفي الوقت الحاضر عدت الدراسات الإستراتيجية من أهم الدراسات النظرية والتطبيقية في العالم، بسبب التطورات المثيرة والتغيرات غير المسبوقة في البيئة الدولية، التي تتطلب درجات عالية من التكيف سواء للبقاء أم للوصول إلى غايات وأهداف أسمى.

[1] سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، (عمان، دار اليازوري العلمية، 1998،ص24-ص29.

2-1-3- دوافع التخطيط الإستراتيجي وأهميته

برز مفهوم التخطيط الإستراتيجي في الأونة الأخيرة، على اثر تطور الدراسات التنظيرية للاستراتيجية، بحيث وقفت وراء هذا البروز دوافع متعددة ومتنوعة، قادت باتجاه زيادة الحاجة للتخطيط، وفي الوقت نفسه انعكست على أهميته في دراسة المستقبل والتنبؤ به واستشفافه، للعلاقة الوطيدة بينهما.

2-1-3-1- دوافع التخطيط الإستراتيجي

للأهمية الكبيرة التي حضت بها دراسات التخطيط الإستراتيجي، وللتطورات المثيرة التي شهدتها المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، دفع إلى زيادة الحاجة للتخطيط الإستراتيجي. إذ قاد هذا الاهتمام المتزايد الباحثين والمنظرين لعمليات التخطيط والإدارة الإستراتيجية، إلى تحديد عدة دوافع وراء الحاجة له، وقد اختلفت تلك الدوافع باختلاف وجهات النظر والأنماط الشخصية لهم. فيرى بعض الدارسين للتخطيط الإستراتيجي، بأن أجهزة التخطيط المركزي، تتبنى دوما العمل المستمر على توفير خلفية أطول في المدى التخطيطي للمؤسسات السياسية والاقتصادية..الخ، والسبب في ذلك يعود إلى [1]:

1. تراكم قاعدة عريضة من المعلومات.
2. المزيد من الفهم للعلاقات الاقتصادية والاجتماعية لشدة إسهاماتها فيها.
3. ظهور الحاسب الإلكتروني واتساع تطبيقاته،مما كان إيذانا بعهد جديد للتعامل مع النظم والنماذج الكمية المعقدة.
4. بروز الأزمات الاقتصادية وغير الاقتصادية الحادة في العالم، دفع إلى الحاجة للتخطيط استراتيجياً وعبر سيناريوهات مستقبلية سريعة ومتجزئة من اجل حلها.

وعندما نلقي نظرة على ما ورد سابقاً، نرى أن تركيز أهم الدوافع قد انحصر في الكم المعلوماتي، وتقنيات الحاسب الإلكتروني في تقديم معلومات دقيقة وسليمة عند التعامل مع فائض المعلومات، والقلق الذي تثيره الأزمات وضرورة حلها، سواءً بين الدول كانت أم بين المؤسسات أم بينهما معاً. إلا إن "سعد غالب ياسين" ، يرى في المنافسات السياسية والاقتصادية في الساحات المحلية والدولية، دافع كبير إلى قيام الإستراتيجيين والسياسيين

---

[1] إبراهيم سعد الدين ومجموعة باحثين، صور المستقبل العربي،ط2،(بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية)، 1985،ص28.

على صياغة خطط استراتيجية كفوءة وتطويرها لمديات، مختلفة، لمعالجة أوضاع مؤسساتهم. ويحدد في ضوء ذلك ثلاثة متغيرات[1]:

1. المتغير التكنولوجي: إذ يعدون التكنولوجيا بمثابة العمود الفقري للدول والمؤسسات السياسية والاقتصادية، وتتوقف عليه فرص تحقيق الميزة التنافسية وضرورة البقاء. ونظراً لأن التكنولوجيا في تغير مستمر، فإن عدم مواكبتها يقود إلى الضياع والفشل.
2. النقص في الموارد والثروات، أسفر عن الحاجة لعمليات التخطيط الإستراتيجي وبشكل عقلاني، تلبيةً للاحتياجات الحالية والمستقبلية.
3. التحول الكبير الذي شهدته المجتمعات، من مجتمعات صناعية إلى مجتمعات تسود فيها المعرفة، وعدم الاستقرار في أوضاع السوق.

وعندما نتناول التحديات الدولية التي تجابه الدول والمؤسسات، ومواقف صناع القرار بوصفهم مسؤولين عن عملية التخطيط الإستراتيجي، فأننا نرى في ذلك ضرورة للاهتمام به،لأعداد استراتيجيات معينة وتهيئتها لمواجهة التهديدات التي تخلقها ظروف البيئة[2]، واتفاقا مع ما سبق يمكن إضافة دوافع أخرى، تدعو إلى التفكير ملياً بعمليات التخطيط، وهي دوافع تتعلق باحتمالات البيئة المحيطة بالوحدة السياسية، نتيجة لارتفاع حالات عدم التأكد والتعقيد البيئي، ولحاجة المؤسسات والدول في تهيئة خطط معدة للمستقبل لتحقيق استجابات سريعة لمتغيرات البيئة المستقبلية. إن مثل هذا الأمر قاد عناصر القيادة السياسية في الدول والإدارات العليا في المؤسسات إلى ربط عمليات التخطيط الإستراتيجي بعمليات التنبؤ وذلك وفق ما يروه في اعتبارات ثلاثة[3].

1. ضرورة قيام صناع القرار بصياغة تنبؤات، فحاجة كل مؤسسة سياسية كانت أم اقتصادية.. تكمن بتوقع النتائج المستقبلية والخطط التي تسعى لتنفيذها وكيف تكون ملزمة بتطبيق واحد من بين اكثر السيناريوهات قبولاً في السنوات القليلة القادمة.
2. تكوين تنبؤات ظاهرة ومرتبطة بالتحليل والتفكير النظمي.
3. التنبؤ بشكل نظامي يساعد في توحيد عمليات واسعة في التخطيط الإستراتيجي للدولة وتنسيق.

---

[1] ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص19-ص23.

[2] Harold Kerzner and Cleland, Project / Management policy and Strategy.., Op .Cit, p 191.

[3] Tony Morden, Business Strategy and Planning, Op. Cit, p 55

ويربط "الرمضاني" الأسباب التي تدفع بالدول إلى تخطيط استراتيجياتها، بالعوامل التي تصب في المصلحة الوطنية والأمن القومي وهي كالآتي[1]:

1. وضع خطة بقصد حماية مكونات المصلحة الوطنية وتطويرها.
2. خصائص النظام الدولي فيما يتعلق باعتماد الدول على بعضها البعض في الاقتصاد خاصةً بسبب التباين في إمكاناتها، دفعها إلى التخطيط لضمان مصالحها الوطنية في ضوء الاعتمادية المتبادلة والاختراقات الحدودية.
3. وضع خطط وبرامج لتطوير المصالح الوطنية والقومية، من اجل احتواء التأثيرات السلبية الناجمة عن المواقف الدولية والتعامل معها بعقلانية.
4. انعكاسات الثورة التقنية في تغيير نوعية العلاقات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية..الخ وانفتاح المجتمعات، فرض ضرورة للتفكير بالمستقبل وتطويعه من خلال وضع خطط واستراتيجيات متوسطة وبعيدة المدى.

طبقاً لما تقدم من دوافع مهمة وبارزة والتي تكمن وراء التخطيط الإستراتيجي، نتوصل إلى حقيقة واضحة وهي:

1. اختلاف الباحثين والدارسين في الجزئيات والتفاصيل، وتقاربهم بشكل كبير في الدوافع الرئيسة.
2. الاتفاق فيما بينهم على أن التنبؤ واحتمالات المستقبل لا تنفصل عن متغيرات التخطيط الإستراتيجي في معرفة ظروف البيئة.
3. التأكيد على عنصر المعلومات وأهميته، فعلى أساسه تتوقف عمليات التخطيط وعوامل نجاحها وفشلها.
4. البيئة الداخلية بما اشتملت عليه من مكامن قوة وضعف والبيئة الخارجية وما انطوت عليه من فرص وتهديدات، وضرورة التخطيط الإستراتيجي لكليهما.
5. الأخذ بنظر الاعتبار الأمن القومي والوطني والمصالح القومية في كل عمليات التخطيط.

---

[1] الرمضاني، في التخطيط السياسي الخارجي..، مصدر سبق ذكره، ص23-ص27.

2-1-3-2- أهمية التخطيط الإستراتيجي في الدراسات المستقبلية

بعد ما تبينت أهم الدوافع في إجراء عمليات التخطيط الإستراتيجي والتي تنحصر بشكل رئيسي في تحديد التطلعات المستقبلية للدول والمؤسسات وتحديد خياراتها وأهدافها المقبلة، فأننا نرى في ذلك أن أهمية التخطيط الإستراتيجي تنعكس بشكل أو بآخر على تطلعات المستقبل والتي عدت حصيلة متراكمة في أهميتها للدراسات المستقبلية. وأصبح التخطيط الإستراتيجي لا يُنظر إليه على أنه عملية إعداد خطط لتحقيق أهداف معينة بل هو صورة للمستقبل المنشود وتكييف وسائل تحقيقه تكييفاً عملياً. فعند إجراء عمليات التخطيط، يتم استحضار الماضي كالتجارب السابقة والدراسات والمواقف والأحداث الماضوية، كونها تؤخذ بالحسبان في حدود الأفق التوقعي، مع دراسة الحاضر وتحليله بربطه بمدخلات الماضي، لتتكون فيما بعد صورة المستقبل الذي ستحدد أهدافه بناءا على اثر كشف تلك الصورة[1]، في حين تتجلى أهمية التخطيط الإستراتيجي في صياغة مجموعة تنبؤات، يتم تنظيمها لاحقا على شكل أهداف تصل في مداها إلى 20عاما، منطلقةً كما ذكرنا سابقاً من مدخلات ماضوية ومتغيرات حالية. ولهذا يعد التخطيط طويل الأجل، أحد مضامين الدراسات المستقبلية[2]، ويؤكد الكثير من الباحثين أن تسمية التخطيط الإستراتيجي مستمدة من كونه تخطيط طويل الأمد، كونه يتطلع إلى أهداف بعيدة في مدياتها وشاملة في مضامينها وهي بحد ذاتها تعبر عن أهداف استراتيجية شاملة.

(1) حسن صعب، المقاربة المستقبلية للانماء العربي، مصدر سبق ذكره، ص129.

(2) إبراهيم سعد الدين ومجموعة باحثين، صور المستقبل العربي، مصدر سبق ذكره، ص22-ص23 . انظر أيضاً: نعمة عباس خضير، التنبؤ. ماهيته وأهميته في إدارة المنظمات المعاصرة، مصدر سبق ذكره، ص116-ص117.

2-2- مداخل التخطيط الإستراتيجي وشروطه

تنوعت عمليات التخطيط الإستراتيجي وتعددت، بحسب تعدد وتنوع الاتجاهات أو المدارس أو المداخل التي تناولتها، فكل منها لديه اتجاه ومنهجية خاصة بعمليات التخطيط، تعبر عن منطلقات وآراء الباحثين والدارسين لها، وأصبح لدى القائمين بالتخطيط الإستراتيجي رؤى وآفاق تنير لهم نشاطاتهم وتحدد آلياتهم بموجب الاتجاه الذي سلكوه.

والارتكان إلى اتجاه أو مدخل من المداخل لا يأتي اعتباطا وبدون دراسة، وانما يُلجأ إليه انطلاقاً من ثوابت ومبررات كالفلسفة أو الرسالة التي تتمتع بها المؤسسة أو الدولة، والمتغيرات البيئية السائدة، والانتماءات الفكرية والعلمية للقائمين بالتخطيط.

هذا وأن مباشرة عمليات التخطيط الإستراتيجي لا تتم إلا بشروط وعوامل يتوقف عليها النجاح والوصول إلى الأهداف، وهذه الشروط مختلفة ومتنوعة أيضاً إلا إنها تحمل نتيجة مزدوجة، فالأخذ بها يؤمن لنا النجاح، وإهمالها سيزيد بالنتيجة من المخاطر البيئية وبالتالي التلكؤ في الأداء لعدم القدرة على الموائمة مع البيئة سواءً بيئة الدولة الداخلية أو الخارجية. وانطلاقاً مما تقدم سنتناول مداخل التخطيط الإستراتيجي بذكر أبرزها، إلى جانب التطرق لأهم الشروط التي جاء بها الدارسون للتخطيط الإستراتيجي تبيان دورها في دعم عمليات التخطيط. .

2-2-1- مداخل التخطيط الإستراتيجي

2-2-2- شروط التخطيط الإستراتيجي

2-2-1- مداخل التخطيط الإستراتيجي

ظهرت مداخل أو مدارس مختلفة في دراسة عمليات التخطيط الإستراتيجي، كان من بينها المدخل الموقفي والعقلاني والواقعي، وتم تبني الكثير منها عند ممارسة عمليات التخطيط الإستراتيجي لدولة أو مؤسسة ما، وذلك وفق ما يلائم التركيبة التنظيمية والفلسفة السائدة والقيادة السياسية والظروف المحيطة بها. وتبعاً لما جاء أعلاه سنتناولها بالشكل الأتي:

2-2-1-1- <u>المدخل الموقفي</u>

يعود ظهور المدخل الموقفي إلى منتصف الستينيات، وذلك على أيدي المساهمين والممارسين في تطبيق الأفكار السلوكية والنظمية لحل المشاكل التي تواجهها الوحدة

السياسية أو أي كيان سياسي، وقد تطور في منتصف السبعينيات بالتعرف على المتغيرات وفهمها وتحليلها ومدى تأثيرها على الموقف. ويرى الكثيرون بأن هذا المدخل يعد بمثابة اتجاه جديد عن مدخل النظم، إذ يعتمد إطاره الفلسفي على منطق رئيسي هو (لا وجود لطريق واحد جيد في كل وقت). ويعرف المدخل الموقفي على إنها (ذلك المدخل الذي يؤكد بأنه لا توجد طريقة مثلى يمكن اتباعها في جميع الظروف والمواقف)، أو هو (نظرية تقر بوجود اختلاف أو ظروف متباينة في الناس وفي مختلف الأوقات والأوضاع [1]).

ويمكن دراسة التخطيط الإستراتيجي من وجهة نظر المدخل الموقفي، طالما أن عمليات التخطيط تجسد تفاعل مع البيئة ومن ثم تجابه عدم اليقين أو التعقيد البيئي، لذلك سعياً ومن اجل البحث عن حلول مرضية للمشاكل ليس بالضرورة أن تكون كاملة أو مثالية، وبناء عمليات التخطيط الإستراتيجي بشكل مرن وقابل للتغير، اقتضى الاهتمام بهذا المدخل.

ويؤكد المفكرون السياسيون والاقتصاديون أهمية المرونة والتغيير في عمليات التخطيط، ولمواجهة الظروف الطارئة التي تواجهها الدولة لا سيما في مرحلة تنفيذ الخطة الإستراتيجية، تطلب الأمر استجابة عالية سريعة بعد إدراك تغيرات البيئة ، وذلك بإجراء تغيير على وسائلها وأهدافها بما يلائم الحالة الجديدة، كالتعرض لحالة حرب أو وقوع كوارث طبيعية أو ندرة مفاجئة في الموارد ..الخ [2].

عندما يتم تبني هذا المدخل في عمليات التخطيط، فإن التفاعل والاستجابة مع البيئة لابد أن يكون عالياً جداً تحسبا لإدراك أي تغيير من أجل التكيف معه. ففي معظم الأحيان يتم اختيار استراتيجية معينة تؤدي إلى نتائج غير مرضية في البيئة، والأمر الذي يؤدي ومن خلال التغذية الاسترجاعية وفقاً لهذا المدخل إلى تغييرها لعدم ملاءمتها للظروف الداخلية أو الخارجية أو كليهما. وبما أن عمليات اتخاذ القرارات تعد سلسلة غير منتهية، فإن مسألة تصحيح الأخطاء تعد ضرورية لتلافي الأضرار التي تنجم عن مثل تلك التغييرات[3] ويشير

---

[1] هشام محمد عباس ، اثر البيئة الخارجية والمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للموازنة الرأس مالية ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية – كلية الإدارة والاقتصاد ، 1999، (غير منشوره) ، ص 62 .ص 66 – 67 .

[2] عمرو محي الدين ، التخطيط الاقتصادي ، (بيروت ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر) ، 1975، ص40.

[3] روبرت أ . دال ، التحليل السياسي الحديث ، (القاهرة ، مركز الاهرام للترجمة والنشر) ، 1993، ص 187 .

Chakravarthy." عند اختيار الإستراتيجيات ، ينبغي اختبار حالات تكيفها مع الواقع الداخلي والخارجي، وذلك بتحديد ثلاث حالات [1]:

1. التكيف غير المتوازن.
2. التكيف المتوازن.
3. التكيف المحايد.

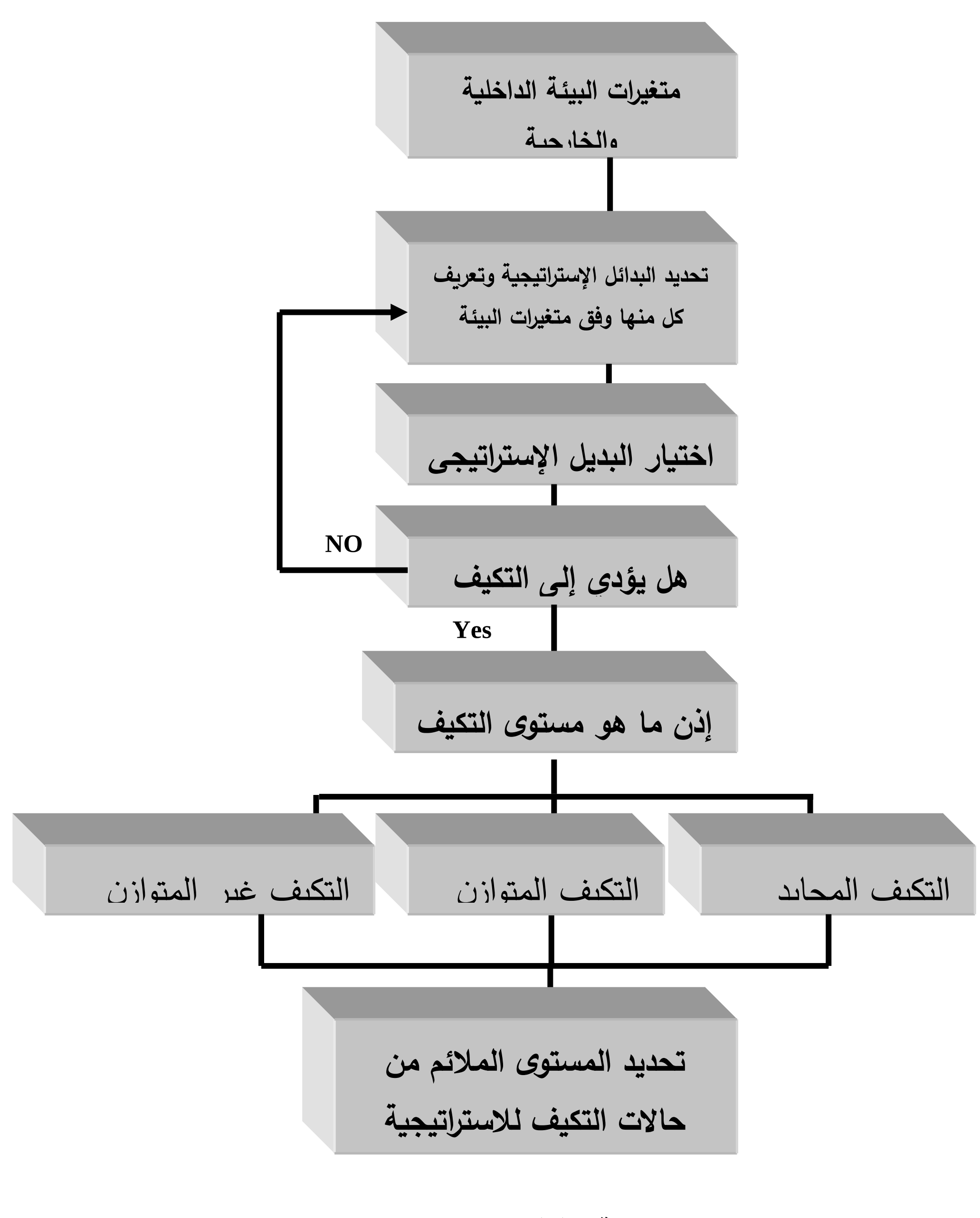
ويقصد بالتكيف غير المتوازن، أن الإستراتيجية التي يتم تبنيها تكون عرضة للتأثير بالمتغيرات والظروف وغير قادرة على التفاعل، لأسباب كثيرة تتعلق بعدم وجود نظام معلومات كفوء أو غياب الإدارة السياسية الفاعلة أو لقصور في إمكانات الدولة، ومثل هذه الحالة إذا ما استمرت فإن الدولة ستأخذ على عاتقها وضع دفاعي لعدم قابليتها على التأثير.

أما التكيف المتوازن فهي حالة اقل خطرا من السابق، لارتفاع درجة تكيفها مع البيئة نسبياً، ولكنها تعاني من قصور في الوصول للأهداف بسبب خضوعها لمتغيرات البيئة من اجل المحافظة على البقاء، فهي تعبير عن تكيف غير طموح.

في حين التكيف المحايد يعد من اكثر حالات التكيف مع المتغيرات والظروف المحيطة بالدولة أو (أي كيان مؤسسي) وذلك بسبب القدرة المتسارعة قبل الحدث تبعاً لنشاط نظم معلوماتها ومن ثم قدرتها على التنبؤ بوقوع الحدث، لذلك هي اكثر قابلية على استغلال الفرص وتجنب الضغوط، وكثيراً ما توصف بأنها حالة انتهازية. وفي ضوء الحالات الثلاث يتم اختبار الإستراتيجيات البديلة لتحديد مدى قدرة أي منها على التكيف، والشكل رقم (4) يوضح تلك الحالات.

---

[1] Balegi S.Chakravarthy, Adaptation. Apromising Metapher for Strategic Management, Op. Cit, p36. P43.



شكل رقم (4) يبين حالات
التكيف لكل بديل استراتيجى

2-2-1-2- المدخل الواقعي

يمكن القول أن المدخل أو المدرسة الواقعية في العلوم السياسية يعود ظهورها إلى الثلاثينيات من القرن العشرين، إذ اتخذت من طروحات المدرسة المثالية هدفاً لها في تصويب سلسلة من الانتقادات الموجهة إليها. والواقعية تمثل دعوة لفهم الظروف وتفسيرها كما هي عليه لا كما يطمح المرء أن تكون. ولهذا يركز أنصار هذا المدخل

على المصلحة والقوة كأساس يمكن من خلاله إدراك واقع الدول والمؤسسات واهم رواد هذا المدخل "مورغن ثاو" و"كال هولستي" [1].

ويمكن تعريف المدخل الواقعي على أنه(أن تدرك الأمور على حقيقتها دون إبتسار أو إضافة من الخيال ودون تهميش أو تهويل). والتفكير الواقعي هو (منهج للإدراك الصحيح للأمور بكل تعقيداتها والعوامل المؤثرة فيها من الداخل والخارج). وكذلك تعد منهج لتشخيص العلل أو التعرف على مواطن الضعف ومكامن القوة والأساليب والوسائل الممكنة للتغيير [2].

والتخطيط الإستراتيجي وفق هذا المدخل يجسد انعكاس لواقع المؤسسة (الدولة) وما تمتلكه من موارد وإمكانات مادية ومعنوية، توظفها لتحقيق أهدافها من خلال محصلة التفاعل بين تلك الإمكانات. فالواقعية في التخطيط الإستراتيجي تجعلنا بعيدين عن التأمل والخيال في رسم الخطط والإستراتيجيات، انطلاقا من أن الأهداف قد صيغت في ضوء الواقع*، وما يتضمنه من مصالح وموارد وطاقات تمثل القوة[3]. ويرى أنصار هذا المدخل ضرورة توافق الأهداف والوسائل المستخدمة لإنجازها مع إمكانات الدولة المادية والمعنوية، وذلك لأن كل خطة تتجاوز الإمكانات والقدرات، ستقفز عن واقع البلد وستتجاوز إمكاناته الأمر الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى فشل التنفيذ[4]، لذا يفترض في عمليات التخطيط الإستراتيجي عند تحديد الخطط الإستراتيجية أن يؤخذ بنظر الاعتبار الإمكانات والواقع

---

[1] كاظم هاشم نعمة، العلاقات الدولية، (بغداد، جامعة بغداد–وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، 1987، ص54.

[2] توفيق غانم، الواقعية: الوقوعية: التغييرية، مجلة قضايا دولية، إسلام أباد، العدد 215، 1994، ص30.

*يؤكد الرئيس القائد "صدام حسين" في ضوء ذلك (أن أية حركة لتغير واقع ما إذا انعزلت عن مكونات ذلك الواقع أثناء تغييره إلى الأمام، ستقع بخطأ التقدير ولاتخرج بالنتائج التي تستهدفها في عملها الذي تريد القيام به) نقلاً عن المصدر التالي، ص39.

[3] مازن المضاني، السياسة الخارجية: دراسة نظرية، مصدر سبق ذكره، ص318–ص315. انظر كذلك:
مازن الرمضاني، دراسة نظرية في الأهداف السياسية الخارجية وتفاعلها، مجلة العلوم القانونية السياسية، المجلد الأول، العدد الثالث، جامعة بغداد، 1977، ص251.

[4] أمين رشيد كنونة، التخطيط الاقتصادي ، مصدر سبق ذكره، ص21–ص27.

الاجتماعي السائد في دولة ما،معياراً أساسياً في صياغتها ووضع الأهداف التي يتوقف عليها طموح المؤسسة أو الدولة.

2-2-1-3- المدخل العقلاني

تعد العقلانية أحد المدارس أو المذاهب التي ظهرت منذ القرن17، إذ تتناول في مضمونها جميع الحالات من خلال الأيمان بالعقل وبحقيقة الحكم العقلي، لذا نجدها من اكثر الاتجاهات تعارضاً مع النزعة اللاعقلانية. وأهم من مثل هذا الاتجاه في القرن 17 كانط وفيخته وشلنغ وهيجل[1]. ويشترط هذا المدخل في التصرف العقلاني أن يكون قائماً على المعرفة العلمية، كضرورة في حساب وتقدير النتائج المحتملة عن القرارات، فالمعرفة العلمية تتناول الظاهرة بشكل مجرد وبتحديد أسبابها ونتائجها دون المبالغة في وصفها والتعظيم من شأنها، ويتم اللجوء إلى هذا التحليل من خلال طرق علمية وعقلانية. وفق رأي "كارل شميت".

والتخطيط الإستراتيجي حسب رؤية هذا المدخل، لا يمكن القيام به دون الأخذ بالحسبان العقلانية في عمليات التخطيط، ففي ضوء الطرق العلمية والعقلانية تُحدد استراتيجيات التصرف وطرق التوجيه ووسائل التنفيذ[2].ويمكننا القول أن المعقولية في التخطيط الإستراتيجي توصف بأنها تنظيم استراتيجي يمارس نشاط عقلاني في تحديد البدائل الإستراتيجية المعقولة، والتي تكون مدروسة في ضوء التجارب الماضوية للدولة وبيئتها الداخلية والخارجية. كما أن عملية اتخاذ القرارات بشأن تلك البدائل، تشترط المعقولية أيضا، فاتخاذ القرار المعقول يعكس تعظيم للمصلحة والمكاسب وتحجيم للقيود والكوابح قدر الإمكان[3].

وينبغي أن يراعى التفكير العقلاني عند بناء مراحل التخطيط الإستراتيجي، ويتم ذلك بطريقة مجتزئة، تصل في النهاية إلى بناء شامل ومعقول للاستراتيجية وذلك من اجل ضمان نجاحها، وفي ضوء هذا السياق المنطقي فإنه بالإمكان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية ولكن إذا ما فشلت الجهود فالسبب سيكون مشخص وواضح، طالما هناك نهج منطقي وثابت، وبالتالي بالإمكان معالجة الفشل من خلال إجراء التعديلات اللازمة على

---

[1] روزنتال ب. يودين، الموسوعة الفلسفية، مصدر سبق ذكره، ص473.

[2] الرمضاني، في التخطيط السياسي الخارجي: دراسة نظرية، مصدر سبق ذكره، ص29.

[3] David B.Jemison, The Contribution of Adminitstrative, Behavior To Strategic Management, Academy of Management, Vol. 6, NO4, 1981, P 637 .

الإستراتيجية[1]. وعلى العموم فإن التخطيط لإستراتيجية الدولة، يفترض بالقائمين على عمليات التخطيط (صناع قرار، مخططين، متخصصين..) أن يتميزوا بالخصائص العقلانية والموضوعية، حتى يكونوا في ضوء المعلومات المتوفرة، قادرين على تحديد البديل الذي يعظم المكاسب المتوقعة من بين مجموعة البدائل. وتبني العملية العقلانية عادةً على:[2]

1. تحديد جميع البدائل المحتملة
2. تقويم البدائل من حيث المزايا والعيوب
3. مقارنة تحليلية بين البدائل من أجل تثبيت المنفعة المتوقعة وصولاً للبديل الأمثل.

واخيراً يمكننا القول أن أصحاب المدخل العقلاني في رؤيتهم للتخطيط الإستراتيجي، يسترشدون بمعقولية كل بديل من حيث الاحتمالية والمنفعة.

وهناك مجموعة أخرى من المداخل كالمدخل الهدفي الذي يقوم على تحقيق إستراتيجية الرشد الكامل ويعد مدخلاً براقاً ومثالياً، لكنه فاشلاً في التطبيق لأنه من المستحيل تحقيق معرفة كاملة للوصول إلى إستراتيجية رشيدة على نحو تام، ذلكً لندرة المعرفة من جهة، وأن القرارات تصنع في خضم من عدم اليقين من جهة اخرى، وهذا ما جعله يواجه الكثير من الانتقادات[3]، وهناك من يطلق على المدخل الهدفي بالمدخل العمومي، كونه يدفع إلى صياغة خطط غير واقعية، بسبب المبالغة الطموحة في الأهداف. وهناك المدخل الجزئي الذي يتناول عمليات التخطيط الإستراتيجي من الخاص إلى العام، إذ يهتم هذا المدخل بالتفاصيل والمهمات في مختلف المستويات التخطيطية، وخطورة هذا المدخل أنه غالباً ما يستغرق في التفاصيل التي تكون على حساب النظرة العامة لعملية التخطيط[4]. لكن تعد المداخل (الموقفي–الواقعي–العقلاني) من أبرز المداخل التي تناولت التخطيط الإستراتيجي وأكثرها أهمية، لتقاربها في الجانب الموضوعي عند معالجتها مراحل التخطيط في تفاعلها مع البيئة، وذلك عبر نظم معلوماتها التي توفر حلقة وصل بين التخطيط الإستراتيجي وبيئته.

---

(1) بنيامين تريجو وجون زيمرمان، القوة المحركة استراتيجية جديدة للمؤسسة، مصدر سابق ذكره، ص143.
(2) الرمضاني، السياسة الخارجية "دراسة نظرية"، مصدر سبق ذكره، ص373–ص375.
(3) دال، التحليل السياسي الحديث، مصدر سبق ذكره، ص186–ص187.
(4) ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص37.

2-2-2- شروط التخطيط الإستراتيجي

ترتبط عمليات التخطيط الإستراتيجي بشروط مهمة، تتوقف عليها فرص نجاح التخطيط، وعدم الأخذ بها يقود إلى تلكؤه ومن ثم الفشل. ومن هذا المنطلق اختلف الدارسون للتخطيط في تحديد شروطه، إلا أنهم درجوا على تثبيت أهمها وأكثرها التصاقاً بمراحل التخطيط الإستراتيجي. فعلى حد اقتراح "عمر محي الدين" الذي يرى أن التخطيط الإستراتيجي يتوقف على [1].

1. تدفق مستمر للبيانات والمعلومات عبر توفر نظام معلومات كفوء.
2. جهاز قادر على اتخاذ قرارات تخطيطية، يمتلك سلطة سياسية وإدارية عليا لتعطي صفة الإلزام لبقية المستويات في الأخذ بها.
3. يجب أن تتمتع وحدة التخطيط الإستراتيجي بعناصر أكفاء ومتخصصين وخبراء سياسيين واقتصاديين وعسكريين..الخ من أجل صياغة خطة متكاملة.
4. متابعة تنفيذ الخطط الإستراتيجية من خلال أجهزة المتابعة والمراقبة.

في حين يرشح "الرمضاني" أربعة شروط لنجاح التخطيط الإستراتيجي، ويرى أن الدولة لكي تضمن وصولها لأهدافها الإستراتيجية عليها الأخذ بهذه الشروط[2]:

1. أيديولوجية (فلسفة) واضحة. أن تصور أي دولة أو مؤسسة لبيئتها الخارجية ونوعية أهدافها نابع من فلسفتها الواضحة وغير التقليدية.
2. وجود المشكلة وإدراكها بشكل صحيح. بما أن التخطيط هو إنجاز أهداف متوسطة وبعيدة الأمد أو الرد على مواقف وأزمات، فان تلك الأهداف والأزمات تعكس مشاكل عديدة تجعل صانع القرار أمام حالتين، حالة التباس وعدم يقين إزاء ما يجب عمله، وحالة تدفعه نحو الرد واحتواء التأثيرات، لذا فان إمكانية تشخيص الغموض بدقه سيضمن توافر الحلول بسرعة.
3. توفر معلومات كافية من أجل أدراك المواقف واحتواء التأثيرات.
4. العامل الزمني. يجب أن يؤخذ بالحسبان عامل الزمن في تحقيق الأهداف، فإن التأخر عن تحقيقها في مدتها المحددة لها، سيضيع الكثير من الفرص وبالتالي

---

[1] عمر محي الدين، التخطيط الاقتصادي، مصدر سبق ذكره، ص32-ص33.

[2] الرمضاني، في التخطيط السياسي الخارجي، مصدر سبق ذكره، ص43-ص48.

سيكون على حساب تلكؤ الأهداف الأشمل منها. وكذلك في التعامل مع الأزمات تشترط ضرورة استغلال ضيق الوقت بشكل أمثل.

ويضيف "الرمضاني" في مرجع آخر أن شروط التخطيط تتمثل بـ[1]:

1. مدى قدرة الدولة عبر صناع قراراتها على التفكير الموضوعي بالأهداف.
2. الظروف التي تحول دون إنجاز الأهداف.
3. نوعية الإستراتيجيات الأزمة للتعامل مع الظروف المستمرة.
4. المتغير العلمي والتكنولوجي كمتغير موضوعي في عمليات التخطيط الإستراتيجي وذلك يتوقف على مدى تقدم الدولة وتفوقها تكنولوجياً.

ويضيف شرط آخر ممثل بالسمات الشخصية لصناع القرار كالشخصية المستبدة- المتساهلة- الشخصيات المزدوجة..الخ.

نلاحظ على المجموعة السابقة لشروط التخطيط الإستراتيجي، أنها تركزت حول مسائل جوهرية بدءاً بضمان تدفق المعلومات وأهمية القائمين بعمليات التخطيط والفلسفة الواضحة التي تقوم عليها جميع مراحل التخطيط، إلى الاهتمام بالتطور التكنولوجي وأثره في عمليات التخطيط الإستراتيجي ودور صناع القرار في ذلك.

وبإمكاننا أن نطابق ما يراه "الكسندر جورج" في معايير أداء السياسة الخارجية، على عمليات التخطيط الإستراتيجي كشروط يمكن الأخذ بها[2]:

1. الوضوح العام للخطة الإستراتيجية الشاملة فيما يتعلق بالبيئة الدولية (الخارجية)
2. الإتساق والتكامل في كافة أبعاد ومستويات التخطيط الإستراتيجي (التوجهات، الأهداف، الأدوار، الإستراتيجيات..)
3. الاستمرارية عبر وجود منظور استراتيجي بعيد المدى
4. التوافق والتكيف مع الظروف الدولية والداخلية والتأقلم معها.

وقريب من هذا يرى الأستاذ "إسماعيل صبري مقلد" بأن التخطيط الإستراتيجي، يعد مركز أساسي تقوم عليه الإستراتيجية الدولية، في تحديد الكيفية التي يتعين بموجبها على القوى والتكتلات الدولية إتباعها، لتأمين كيانها وتدعيم أمنها القومي في بيئة معقدة

---

[1] الرمضاني، السياسة الخارجية دراسة نظرية، مصدر سبق ذكره، ص31-ص202-ص297.

[2] محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، مصدر سبق ذكره، ص 467.

ومتداخلة بالمصالح وقوى التغيير والاحتلال. وهذا التخطيط يعتمد أساسا على عوامل متنوعة[1]:

1. نوعية توازنات القوى في بيئة الدولة الخارجية فيما إذا كانت هشة أو صلبة ومعقدة، ومدى ارتباط مصالح مؤسسة الدولة بهذا الشكل أو ذاك من أشكال التوازن.
2. درجة التصلب أو المرونة التي تجعل الأجهزة المهيمنة على عملية التخطيط الإستراتيجي في دولة أو مؤسسة ما، متحيزة أو منقادة في اتجاه أو آخر. كالتصلب في الصراع.
3. طبيعة الحقائق الجيوبوليتيكية التي تؤثر في ظروف الأمن القومي، وبالنتيجة تفرض على الدولة نمطاً معيناً من أنماط التخطيط الإستراتيجي.
4. دخول الدولة أو المؤسسة في تحالفات أو عدم دخولها، يفرض عليها ظروفاً مختلفاً في التخطيط لإستراتيجياتها القومية. فإذا ما كانت عضو في تحالف فإن مواجهتها للتهديدات ستكون جماعية، في حين عدم دخولها في تحالف، سيفرض عليها تخطيط استراتيجي مختلف عن السابق، يكرس نحو مواجهة تهديداتها ذاتياً، بالاستعانة بإمكاناتها وقدراتها الذاتية.

وهناك شروط أخرى تتعلق بالجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الإستراتيجي، وهي لا تختلف كثيراً عما ذكر من شروط[2]:

1. التأكيد على التوجيه نحو ذوي الخبرة والكفاءة ومن تتوفر فيهم الصفات الإبداعية والحدسية*.
2. تحديد العناصر المشاركة في عملية التخطيط كأن لا يتجاوز ثمانية إلى اثني عشر متخصص.
3. ضرورة التزود بطريقة أو منهج من أجل السير بانتظام في مراحل التخطيط.

---

(1) إسماعيل صبري مقلد، الإستراتيجية والسياسة الدولية: المفاهيم والحقائق الأساسية(بيروت، المؤسسة العربية للأبحاث والنشر(ش. م. م،)، ط2، 1985، ص13-ص14.

(2) بنيامين تريجو وجون زيمرمان، القوة المحركة استراتيجية جديدة للمؤسسة، مصدر سبق ذكره، ص132-ص145.

* دللت بعض الأبحاث الحديثة المتعلقة بالدماغ البشري، أن هناك بعض الأشخاص يتمتعون بقدرة على التفكير استراتيجياً، فقد حددت بعض تلك الأبحاث أن الجزء الأيمن من الدماغ يمتاز بصفات إبداعية وحدسية، يسمى بالجزء الإستراتيجي. وللمزيد انظر المصدر السابق، ص136.

4. ضرورة امتلاك قدرة تنبئية لمعرفة نتائج كل خطوة من خطوات أعداد الإستراتيجية وصياغتها.

وأصرت الكثير من الطروحات بهذا الشأن على أهمية الفريق الإستراتيجي المعهود أليه بعمليات التخطيط، ويعد أحد الشروط الرئيسة في التخطيط فهو عبارة عن مجموعة أفراد يعملون على شكل وحدة تخطيط، تتلخص فاعليته في المحصلة الناجمة عن المناقشات والتوجيهات بشأن الأهداف أو الأغراض، وتزداد أهمية هذه الوحدة حينما يكون قسم أو معظم أعضائها من مستويات قيادية عليا في الدولة أو أية مؤسسة أخرى، كوحدة صناعة القرار أو القيادات العليا، كونها تكسب عمليات التخطيط صفة الإلزامية والجدية في التنفيذ[1] ويشترط في المخطط الإستراتيجي أن يمتاز بملكة على التفكير الإستراتيجي، من حيث الطريقة أو الكيفية المعتادة في التفكير استراتيجياً. ويحدد "بوب جارات" مرتكزات أساسية في التفكير الإستراتيجي، تعد شروطاً ضرورية للمخطط الإستراتيجي، حتى يضمن النجاح في بناء مراحل التخطيط وفق رؤيته الإستراتيجية، وهي كآلاتي [2]:

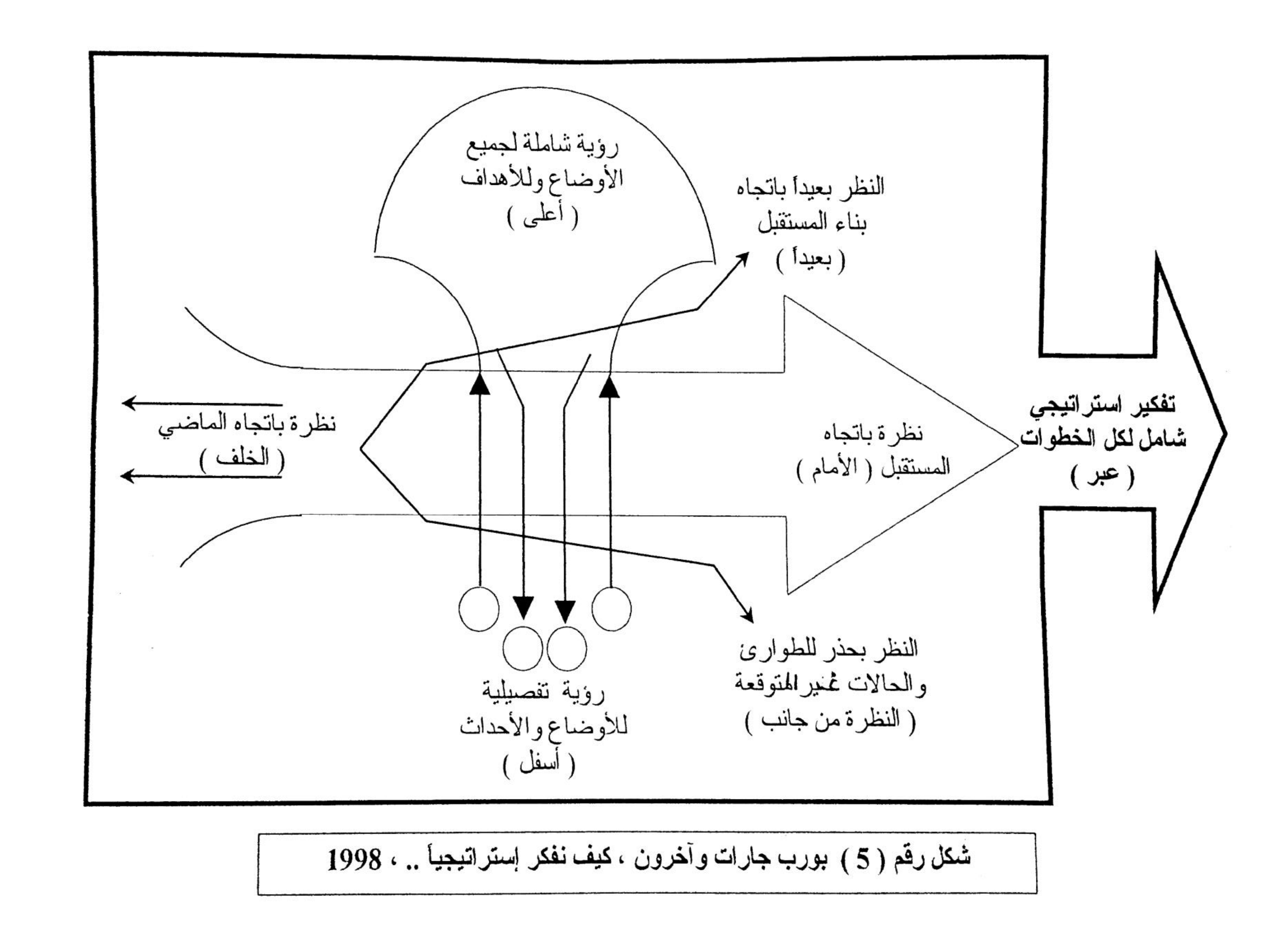
1. النظرة باتجاه المستقبل مع إدراك جذوره في الماضي وبالتالي إجراء محاولات تنبؤ تعتمد على الوعي والإدراك.
2. رؤية شاملة على جميع الأهداف العليا والدنيا بجانب الاهتمام بتفاصيلها وإجراءات الوصول إليها.
3. الإبداع في الإدراك الإستراتيجي ضروري، أي بالنظر إلى مسار التخطيط بشئ من الحذر تحسباً لحالات ومتغيرات غير متوقعة وهذه تسمى النظرة من جانب، وتتوقف أساسا على المؤهلات الفطرية والفسلجية لتركيب جسم الإنسان.
4. النظرة البعيدة متجاوزاً النظرة إلى المستقبل والتنبؤ به، إلى نظرة تعبر عن عملية لبناء المستقبل.

والشكل رقم (5) يوضح طريقة التفكير الإستراتيجي بشكل مبسط كشرط من شروط التخطيط

---

[1] Harold Kerzner and David I. Cleland, Project / Matrix Management Policy and Strategy, Op. Cit, P 156.

[2] بوب جارات واخرون، كيف نفكر استراتيجياً: فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة، مصدر سبق ذكره، ص124 - ص131.



شكل رقم (5) بورب جارات وآخرون ، كيف نفكر إستراتيجياً .. ، 1998

نفهم من جميع ما ورد من شروط أن هناك تنوع في تفاصيلها واتفاق في المسارات العامة، وهذا جاء بحسب رؤية كل دارس أو كل متخصص في التخطيط أو التخطيط الإستراتيجي لذا فإن نجاح التخطيط الإستراتيجي مرهون بالأخذ بها، وإهمالها سيقود بالنتيجة إلى فشله. ويمكن القول بنحو عام، أن تلك الشروط تلائم المؤسسات والشركات من جهة، وتلائم الدول والتكتلات أو التجمعات الدولية من جهة أخرى. أما على نحو خاص، فالأمر يتطلب استغراق أكثر في تفاصيل أشمل وأدق، هذا عندما يكون التخطيط الإستراتيجي خاص بدولة أو مؤسسة ما، كونه يتوقف على طبيعة وتركيبة تلك الدولة أو المؤسسة.

2-3- مستويات التخطيط الإستراتيجي ومراحله

تعددت الدراسات والمناقشات في التخطيط الإستراتيجي، جانب الأهمية والدوافع والشروط والمداخل، لتتناول القالب والجوهر الذي ترتكز عليه عمليات التخطيط ككل. ولكي نتمكن من معرفة أبعاده الزمنية وأهميتها، اقتضى بنا الأمر معرفة مستوياته ومضامين كل مستوى بشيء من التفصيل. كما يمكننا فهم المفاهيم والمصطلحات الأخرى ذات الصلة بالأهداف والبيئة والخطط واتخاذ القرار..الخ من خلال إدراكنا لموقع كل منها بالنسبة إلى مراحل التخطيط ودورها فيه على الرغم من التباين في ترتيب تلك المراحل وذلك حسب تباين الدارسين لها. ولكي نقدر على فهم عمليات التخطيط الإستراتيجي مجتمعة، ينبغي علينا أن نعي دور نظم المعلومات في مسح البيئة الداخلية والخارجية وتأمينها حاجة التخطيط من المعلومات، حتى تتضح لنا العلاقة بينهما في ضوء ما جاء ضمن الدراسات السابقة لهما. وفي ضوء ما سبق سيتوزع المبحث على قسمين:

2-3-1- مستويات التخطيط الإستراتيجي

2-3-2- مراحل التخطيط الإستراتيجي

2-3-1- مستويات التخطيط الإستراتيجي

ساهمت مختلف دراسات التخطيط الإستراتيجي في تحديد مستويات التخطيط، واسفرت عن اتفاق ضمني أو علني بشأن ثبات تلك المستويات، من خلال تكرار ذكرها بشكل لا يكاد يختلف عن الآخرين إلا من حيث التفاصيل الدقيقة لها. وستكون مستويات التخطيط في دراستنا هذه بحسب مستويات الإستراتيجية المتفق عليها. وقد اعتاد الباحثون على تحديد ثلاث مستويات للتخطيط الإستراتيجي، كل منها يعكس مضامين استراتيجية تتصف بصفات المستوى التي هي فيه.

2-3-1-1 - تحديد مستويات التخطيط الإستراتيجي

حدد "سعد غالب ياسين" مستويات الإستراتيجية بـ [1]:

1. مستوى التخطيط ألام (الاشمل): ويتم فيه التخطيط لكل الأنشطة الخاصة بالرسالة أو فلسفة المؤسسة (الدولة) وتحديد أهدافها الإستراتيجية الكبرى وحشد الموارد وصياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء التحليل الإستراتيجي.
2. مستوى التخطيط الفرعي: ويكون على أساس الوحدات أو القطاعات الفرعية، ويتم فيه صياغة الخطة وتنفيذها انطلاقا من تحليل البيئة وتحديد الإمكانات والأهداف ولكن في مستوى أدنى من المستوى السابق.
3. المستوى الوظيفي أو التنفيذي: ويختص هذا المستوى بالإدارات الدنيا، إذ تكون الأهداف وظيفية ومدتها قصيرة جداً تتراوح من يوم إلى شهر أو أكثر قليلاً..وهذا المستوى لا يعنينا غالباً عند التخطيط لمؤسسة الدولة، لأنه ملقى على مسؤولية الوزارات والوحدات التنظيمية الأدنى منها في التنفيذ. ويتطابق وصف "Peter Mark and John" لمستويات التخطيط مع ما ذكر آنفا من مستويات، إذ يحددون ثلاث مستويات أيضاً [2]:

1. المستوى الشامل: تلقى مسؤولية هذا المستوى على الإدارة العليا لمؤسسة الدولة أو أية مؤسسة اخرى، وتحدد فيه السياقات الرئيسة بعد إجراء عملية التحليل البيئي،

---

[1] ياسين، الإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص31-ص32.

[2] Peter Wright, Mark J. Krolland and John A . Parnell, Strategic Management Concepts,(U.S.A, Prentice Hall), 1998, p89.p169.

وكذلك البدائل الإستراتيجية الكبرى كاعتماد استراتيجية الاستقرار أو التوسع أو التحالف..

2. المستوى الفرعي (الوحدات): عادة يتم تبني استراتيجيات تدعم وتعزز من تماسك الإستراتيجية الشاملة، كونها تعمل في ضوئها، وهو من اختصاص الكيانات والوحدات الفرعية وتكون بدائله الإستراتيجية من اختصاص الوحدة التي هو فيها أيضاً.
3. المستوى التشغيلي: ويدخل في المسائل التفصيلية لإجراءات عمل الإستراتيجيات الخاصة بالوحدات الفرعية وتنفيذها وهو من اختصاص المستويات الإدارية الدنيا.

وعندما نتمعن في أية مؤسسة سواء كانت مجموعة أفراد أو منظمة أو دولة وسواء كانت رسمية أم غير رسمية، نجد لها المستويات الثلاثة السابقة الذكر،طالما كانت هذه المؤسسة أو تلك تمتلك أهدافاً صغرى وكبرى وبيئة محيطة بها. فهي تعمل على التخطيط لأهدافها ضمن الواقع البيئي المحيط بها. وبإمكاننا أن نورد تصنيف أخير لمستويات التخطيط لـ"أحمد عطا الله القطامين" مقسم إلى ثلاثة مستويات[1]:

1. مستوى الإستراتيجية العليا:وتمارس فيه القيادة العليا أو صناع القرار الفعل الإستراتيجي التخطيطي للوحدة السياسية ككل، وبموجبها تحدد الاتجاهات العامة كالرسالة أو الفلسفة القائمة عليها الدولة. وبالتالي أهدافها الكبرى وصياغة الخطة الإستراتيجية الشاملة لها، وعلى أساسها تعمل المستويات الأدنى منها.
2. مستوى الإستراتيجية الوسطى: وهي لا تتعدى المستوى السابق كونها أقل شأناً منه، إلا أنها تتمتع باستقلالية ومرونة نسبية في الأداء، تبعاً لخصوصياتها في بلورة استراتيجياتها الخاصة بها ولكن ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكبرى.
3. مستوى الإستراتيجية الدنيا: وهي كما ذكرنا سابقاً تختص بالمستويات التنفيذية متمثلة بالعمليات والفعاليات اللازمة لتنفيذ أهداف المستويات الأعلى منها. والشكل رقم (6) يوضح مستويات التخطيط الإستراتيجي.

---

[1] القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص37-ص38.

أنظر كذلك:

David I. Cleland and William R. King, System Analysis and Project Management, Op. Cit,p35-pp37.

مستوى شامل

استراتيجية عليا

مستوى فرعي

مستـــوى تنفيـــذي (تشغيلـي)

شكل رقم (6)

وهنـاك الكثيـر مـن الدراسـات والبحـوث السياسـية والإداريـة، التـي تؤكـد التصـنيفات الثلاثـة لمسـتويات التخطـيط والإسـتراتيجية، فـي حـين يقسـم"كاظم هاشـم نعمـة" مسـتويات الإستراتيجية إلى مستويين:

1. مستوى الستراتيجية الشاملة
2. مستوى الدولة.

ولأسباب موضوعية سنكتفي بتناول المستوى الأول وبشقين:

1. الإستراتيجية الشاملة أو العامة (الكبرى) (القومية): ويوضع هذا المستوى في قمة الهرم. وتنبع الإستراتيجية القومية من الفلسفة السائدة لدى الدولة أو النظام السياسي، وفيها تكمن أيديولوجية المجتمع والدولة. وفي الأيديولوجية تتمثل الأهداف والأغراض العامة المتعلقة بمؤسسة الدولة. ولكن من ابرز ما يميز الإستراتيجية القومية عن سواها، أن الجهاز الذي يخطط لها ويرعاها هو أعلى سلطة في الدولة [1]، إذ يقوم بتحديد الأهداف المقبلة ووضع الخطة الشاملة من
2. خلال إجراء تخطيط استراتيجي شامل أو قومي [1]

[1] كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص95.ص 198.ص101.

[1] عمر محي الدين، التخطيط الاقتصادي (دراسة نظرية)، مصدر سبق ذكره، ص53-ص54.

3. الإستراتيجية الفرعية: وينقسم هذا المستوى إلى عدة استراتيجيات متفرعة عن الإستراتيجية القومية وهي الإستراتيجية العسكرية، والسياسية، والاقتصادية، والنفسية، والاجتماعية والثقافية). ومسؤولية التخطيط لتلك الإستراتيجيات يعود على المؤسسات أو الهيئات المنبثقة عنها، ويتم التخطيط لها في ضوء النوايا والاتجاهات القومية أو الشاملة المتمثلة بفلسفة الدولة وأيديولوجيتها [2].

نلاحظ من المستويات السابقة، أن التخطيط الإستراتيجي لكل منها يتميز بخصائص تختلف عن المستوى الأخر ماعدا المستوى الوظيفي فانه لا يعنينا كثيراً نظراً لضيق مساحة تطبيقه ومحدوديته.

2-3-1-2- خصائص مستويات التخطيط الإستراتيجي

2-3-1-2-1- خصائص مستوى التخطيط الاستراتيجي الشامل

1. المبدئية والثبات في الفلسفة القائمة عليها الدولة والتي لا يمكن أن تتغير بسهولة أو بين ليلة وضحاها.
2. المركزية في التخطيط للاتجاهات العامة. كونها المرجع الذي يستند عليه في المستويات الوسطى والدنيا.
3. يمتاز بكونه تخطيط طويل الاجل، فالإستراتيجية الشاملة دائماً تتطلع إلى المستقبل البعيد وتحشد الإمكانات والموارد وتوجهها في ضوء هذا الأفق الزمني.
4. الشمولية في الرؤيا فهي لا تهتم بمجال معين بقدر ما ينصب جل اهتمامها نحو الكل.
5. تلقى مسؤولية التخطيط الشامل على أعلى جهاز أو وحدة سياسية في الدولة تتمتع بسلطة عليا وملزمة.

2-3-1-2-2- خصائص مستوى التخطيط الإستراتيجي الفرعي

المرونة في القيام بعملية التخطيط، كون مواضيع التخطيط فرعية ومن اختصاص مؤسسات فرعية، إذ بإمكانها الحياد عن بعض الحالات دون الخروج عن المبدأ العام الذي وضعه المستوى الشامل.

1. هناك نوع من اللامركزية في التخطيط والاداء، فالبعض يصف هذا المستوى بالتكتيكي إذ يتمتع بنوع من الاستقلالية في إنجاز الأهداف.

---

[2] كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره،.ص101-110.

2. يمتاز بكونه تخطيط متوسط الأجل تتراوح فترته الزمنية من سنة إلى خمس سنوات تقريباً وهذه الفترة تختلف بحسب اختلاف المديات الزمنية الموضوعة والمأخوذ بها في مؤسسة أو دولة ما.
3. الجزئية في المواضيع، كونها مؤسسات فرعية غايتها مجال واحد كالمجال الاقتصادي أو الثقافي أو..الخ.
4. مسؤولية التخطيط لهذا المستوى هو من مهام المستويات الإدارية الوسطى الخاصة بالمؤسسات أو الوزارات، وفي بعض الأحيان تكون بأشراف جهات إدارية عليا في حالات ماسة وضرورية تتعلق بالإستراتيجية الكبرى.

2-3-1-3- العلاقة بين مستويات التخطيط الإستراتيجي

حيثما وجدت مستويات التخطيط الإستراتيجي، توجد العلاقة فيما بينها، فمن المستحيل وضع حد فاصل بينهما نظراً لأن كل واحدة متوقفة على الأخرى، وإهمال أي منها يعني أنهيار عملية التخطيط الإستراتيجي برمتها. وأهم ما يوضح تلك العلاقة هي [1]

1. التدرجية في الأهداف: فالتخطيط الإستراتيجي لدولة أو مؤسسة ما يرتبط بالغايات والأهداف الإستراتيجية العليا، ولكن التدرجية في تلك الأهداف من العليا إلى أهداف ثانوية تدخل في مستوى أدنى منها، جعل الأمر اكثر ارتباطاً. فالوصول للأهداف العليا متوقف على إنجاز الأهداف الدنيا وفي الوقت نفسه الفشل في إنجاز الأخيرة سيقود حتما إلى تلكؤ في الإستراتيجية العليا، وهذا الارتباط يعكس تداخل كبير بين تلك الأهداف. ولكن ما يميزها هو المدة الزمنية التي يحتاجها كل هدف[2].
2. التجانس في الإستراتيجيات بحسب كل مستوى: من الضروري تجنب التخطيط لإستراتيجيات خاصة بوحدة من الوحدات وبشكل بعيد عن الإستراتيجية الشاملة إذ ينبغي أن تكون متكاملة ومتجانسة مع الأهداف العليا، فبدون التجانس في التخطيط لكل مستوى سيكون هناك حاجز بين المستويات، الأمر الذي ستفقد الإستراتيجية القومية أو الشاملة محتواها.

---

(1) Arthur Sharplin, Strategic Management, Op.Cit, p124.

(2) الرمضاني، السياسة الخارجية دراسة نظرية، مصدر سبق ذكره، ص48.أنظر كذلك:

بنيامين تريجو وجون زيمرجان، القوة المحركة استراتيجية جديدة للمؤسسة، مصدر سبق ذكره، ص29.

وإذا ما أهملنا أحد المستويات سواء من حيث الأهداف أو الخطط، فإن الصلة ستظهر بصورة جلية. وعلى هذا الأساس وضوح الإستراتيجية الكبرى يعني وضوح الإستراتيجيات الوسطى والدنيا، إذ تشكل البوصلة التي تحدد الاتجاه الإستراتيجي لبقية المستويات، أما غياب أو غموض الرؤية الإستراتيجية الشاملة سيؤدي بنا إلى صعوبة التمييز بين القضايا المهمة وغير المهمة وكذلك التهديدات الأكثر خطورة والأقل خطورة[1].

أما بالنسبة للخطط فهي كما نعلم (الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية وتتضمن كل ما تمخض عن التحليل الإستراتيجي). إذ تسعى إلى تعظيم العناصر الإيجابية وتقليل العناصر السلبية وهي في مستويات التخطيط تتوزع إلى[2].

1. خط طويلة الأجل: يصل مداها إلى أكثر من 20 عاماً.
2. خطط متوسطة الأجل: يتراوح مداها من 1-5 سنوات.
3. خطط قصيرة الأجل: ومداها الزمني لا يتجاوز العام الواحد.

نستشف من هذا أن التدرجية في المستويات ظاهرة طبيعية، ولولا هذا التدرج في الأهداف والخطط لما تحقق حتى الحد الأدنى من الأغراض والأهداف، وانطلاقاً مما سبق،من الضروري التنسيق بين المستويات وتحديد الجهة المسؤولة عن كل مستوى ومدى علاقة بقية الجهات بهذا المستوى أو ذاك.

---

[1] زلمي خليل زاد، التقييم الإستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص26-ص27.

[2] القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصدر سبق ذكره، ص67

2-3-2- مراحل التخطيط الإستراتيجي

تركـزت اهتمامـات البـاحثين والمهتمـين فـي دراسـة الإسـتراتيجية والتخطـيط الإستراتيجي، نحو مراحل التخطيط، من خلال تفصيلها بدقة وعناية، كونها تجسد هيكل عمليات التخطيط الإستراتيجي. ولكثرة الدراسات التي تناولتها، فإنها لم تسفر عن ابتكار نموذج ثابت لتلك المراحل، فقد اختلفت باختلاف وجهات النظر، إلا أن تلك الاختلافات لم تكن جوهرية بقدر ما اشتملت على تقديم لبعض المراحل وتأخير بعضها عن البعض الأخر. وهنا سيتم ذكر بعض نماذج التخطيط الإستراتيجي للاستزادة والمعرفة في مجال التخطيط، ولنتعرف على النقاط الإستراتيجية التي ركز عليها المنشغلين بهذا النوع من الدراسات، لابد من تحديد أبرز المراحل التي جاء بها المفكرون الإستراتيجيون.

2-3-2-1- تحديد مراحل التخطيط الإستراتيجي

يحدد" David & Robert " أربعة مراحل لعمليات التخطيط الإستراتيجي[1]:

1. التحليل الإستراتيجي: ويشمل تحليل البيئتين الداخلية والخارجية
2. التنظيم أو التخطيط الإستراتيجي: وفيه تصاغ الرسالة أو الفلسفة وتوضع الأهداف والأغراض.
3. التنفيذ: يتضمن الإستراتيجيات والسياسات المستخدمة في التنفيذ
4. التقييم والمتابعة: وتشمل أجهزة تقييم الأداء الإستراتيجي وتشخيص السلبيات لتقوم بعملية تصحيحها من خلال التغذية العكسية.

علماً بأن هناك عصب رئيسي يربط تلك المراحل ويتوقف عليه تكوين وصياغة كل مرحلة، وهو نظام المعلومات الخاص بالتخطيط وسيتم ذكره في المطلب القادم من خلال معرفة علاقته بالتخطيط).

[1] Robert A.Pitts and David Lei, Strategic Management: Bulding and Sustainning Competitive Advantage, (U. S. A, West Publishing Company), 1996, P 9.

التحليل الإستراتيجي		التنظيم أو التخطيط الإستراتيجي		التنفيذ	التقييم والمتابعة
البيئة الخارجية فرص تهديدات	البيئة الداخلية نقاط القوة والضعف	رسالة فلسفة عامة (أيديولوجية)	أهداف أغراض	بعد الاختيار الإستراتيجي	بالعودة للخطوات الأولى

شكل رقم (7)

نموذج يوضح مراحل التخطيط الإستراتيجي

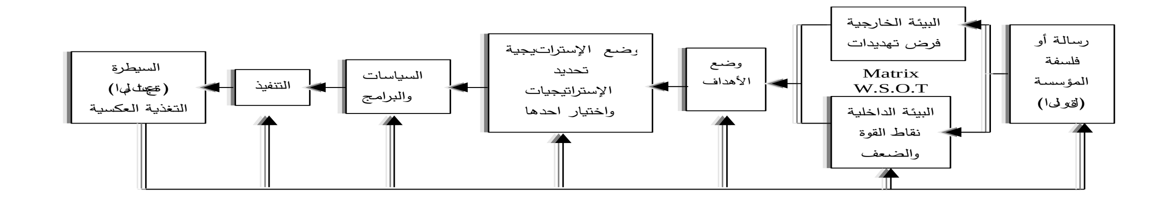
(Robert A. Pitts & David Lei, Strategic Management.., 1996)

في حين يضع " Philip Kotler " نموذجه لمراحل التخطيط الإستراتيجي، وفيها شيء من الاختلاف عن النموذج السابق وهي كآلاتي [(1)]:

1. رسالة أو فلسفة المؤسسة (الدولة).
2. البيئة الداخلية والخارجية (التحليل البيئي).
3. *وضع الأهداف.*
4. وضع الإستراتيجية.
5. البرامج والسياسات.
6. التنفيذ.
7. السيطرة والتغذية العكسية.

والاختلاف في هذا النموذج يكمن في أن فلسفة أو رسالة الدولة تعد أيديولوجية ثابتة، وعلى أساسها يتم دراسة الواقع البيئي ومن ثم توضع الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية والتشغيلية، ليتسنى فيما بعد تحديد الإستراتيجيات والبرامج لتدخل في مرحلة التنفيذ مع حفظ السيطرة والمتابعة لعملية التخطيط برمتها. والنموذج التالي يوضح تلك المراحل.

(1) Philip Kotler, Marketing Management: Analysis. Planning. Implementation Control, 9th Edition, (U.S.A, Prentice. Hall, Inc..), 1997,p80.



شكل رقم (8)

(Philip Kotler, Marketing Management, 1997)

ويتفق " Arthur Sharplin " في نموذجه لمراحل التخطيط السابق، إلا انه يقسمها إلى قسمين [1]

الأول: يسمى التخطيط الإستراتيجي وشمل تحديد الرسالة والتحليل ووضع الأهداف والإستراتيجيات والاختبار

الثاني: يسمى التنفيذ الإستراتيجي ويتضمن دخول الإستراتيجية مرحلة التطبيق والتقييم والسيطرة والمتابعة

أما النموذج الذي وضعه "lowrence & James " لمراحل التخطيط، فانه يفرد مرحلة رئيسية للاختيارات الإستراتيجية، وذلك بعد ان حدد خمسة مراحل أساسية [2]

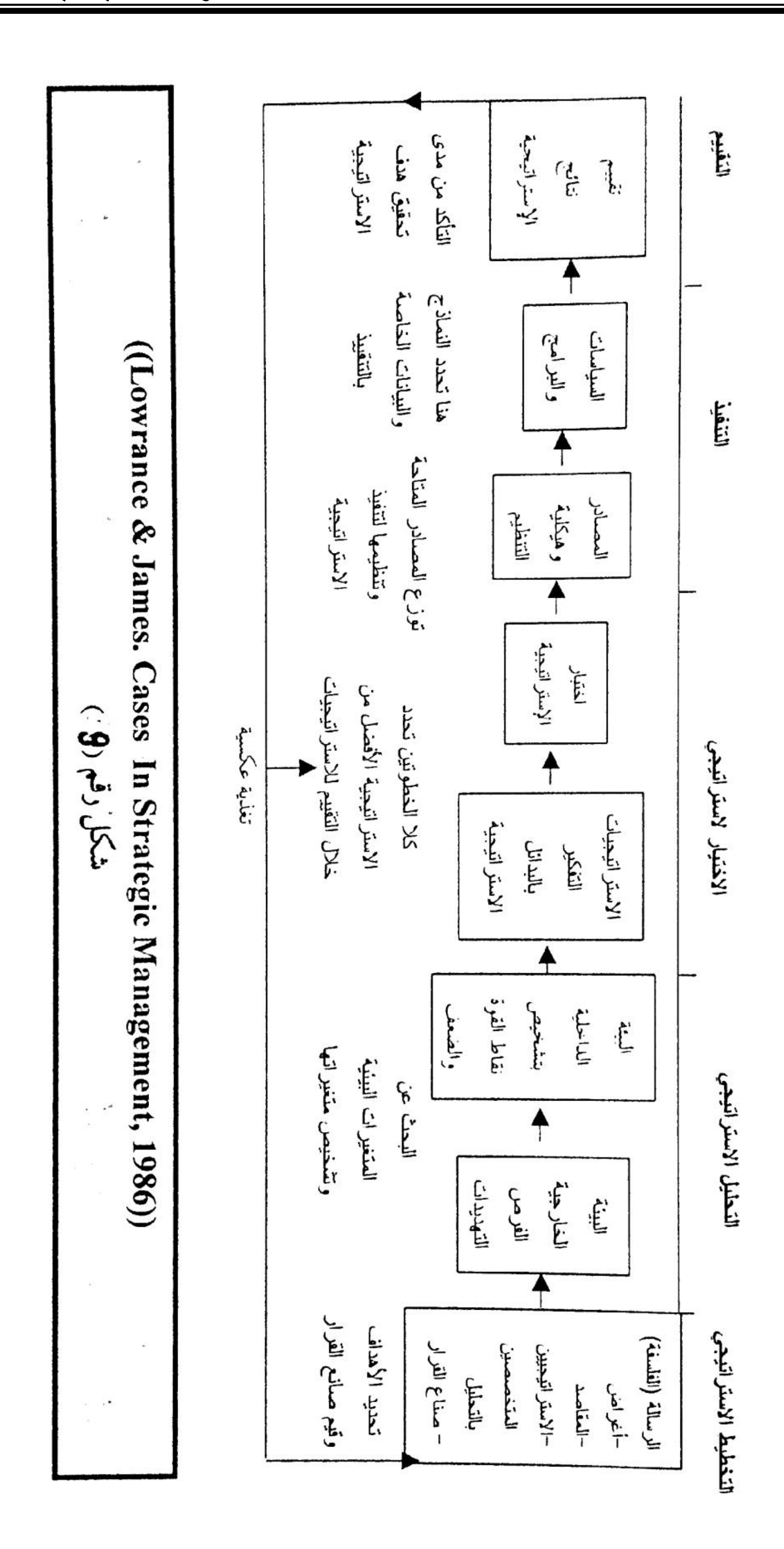
1. التخطيط الإستراتيجي ويتضمن الرسالة، الأغراض، الأهداف.
2. التحليل الإستراتيجي (البيئي) ويشمل مصفوفة السوات *.
3. الاختيار الإستراتيجي وهي تحديد الإستراتيجيات البديلة واختيار أحدها.
4. التنفيذ للسياسات والبرامج المعتمدة كأدوات.
5. التقييم لتأريخ الإستراتيجية المطبقة. والشكل التالي رقم (9) يوضح لنا نموذج " Lawrence & James ".

---

(1) Arthur Sharplin, Strategic Management, Op. Cit, p 49.

(2) lowrence R.Jauch & James B. Townsend, Cases in Strategic Management and Pusiness Policy, (U. S. A., Mcgraw-Hill Book company).1986 p 6.

* مصفوفة السوات وتعني عملية التحليل للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، ونختصرها في الإنكليزية (W. S. O. T)



((Lowrance & James. Cases In Strategic Management, 1986))
شكل رقم (9)

إلا إن مراحل التخطيط بشكل مجرد كما حددتها"ودودة بدران"تبدأ بـ [1]:

1. تحديد الأهداف: ويتضمن أهداف اقتصادية سياسية..الخ..وتختلف حسب اهميتها، إذ تصنف حسب الأولوية أهداف حيوية، هامة أساسية وقانونية.
2. تحديد العقبات: ويجب تشخيص العقبات ووضع سبيل لتذليلها ومن قبل تلك العقبات النقص في الإمكانات أو المعلومات، المسائل الجغرافية، السكان ..الخ
3. تحديد البدائل: ابتكار البدائل بعد تحديد الأهداف وعقباتها، وهذه تتطلب استعداد شخصي لصانع القرار وقدرته على العمل في ظروف غير اعتيادية..
4. التحليل (المفاضلة) والاختيار: بعد تحديد البدائل تخضع للتحليل بصيغة المفاضلة بين البدائل. وذلك باستخدام الوسائل الكمية أم الشخصية لصانع القرار.. لتتم عملية الاختيار لاحقاً.
5. مرحلة التنفيذ: وفيها يتم تنفيذ الخطة وفي عملية التنفيذ، تُقيم الخطة لاكتشاف الاختلاف بين القصور والواقع عند التنفيذ.

إن أهم ما نلاحظه على مراحل التخطيط لدى "ودودة بدران" أنها عبرت عن الأهداف الإستراتيجية والرسالة بمرحلة تحديد الأهداف، أما التحليل البيئي فقد أعطته وصف تحديد العقبات وفي المراحل اللاحقة حددت الإستراتيجيات البديلة وطريقة اختيار أفضلها لتدخل مرحلة التنفيذ ثم التقييم. ولكن هناك أحد نماذج التخطيط الإستراتيجي اكثر دقة وتعبير على مراحل التخطيط، وهي ما جاء به "توماس وديفيد" في نموذجهما بشأن اتخاذ القرارات الإستراتيجية (شكل رقم 10)، إذ يوضحان فيه مراحل التخطيط الإستراتيجي وعملية تنفيذه. وهي كآلاتي [2]:

1. تقويم ودراسة الأهداف والإستراتيجيات والسياسات الحالية.
2. تقويم ودراسة الشخصيات القيادية والإستراتيجيين والجهات المسؤولة عن التخطيط لمختلف المستويات.
3. مسح البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات الإستراتيجية.

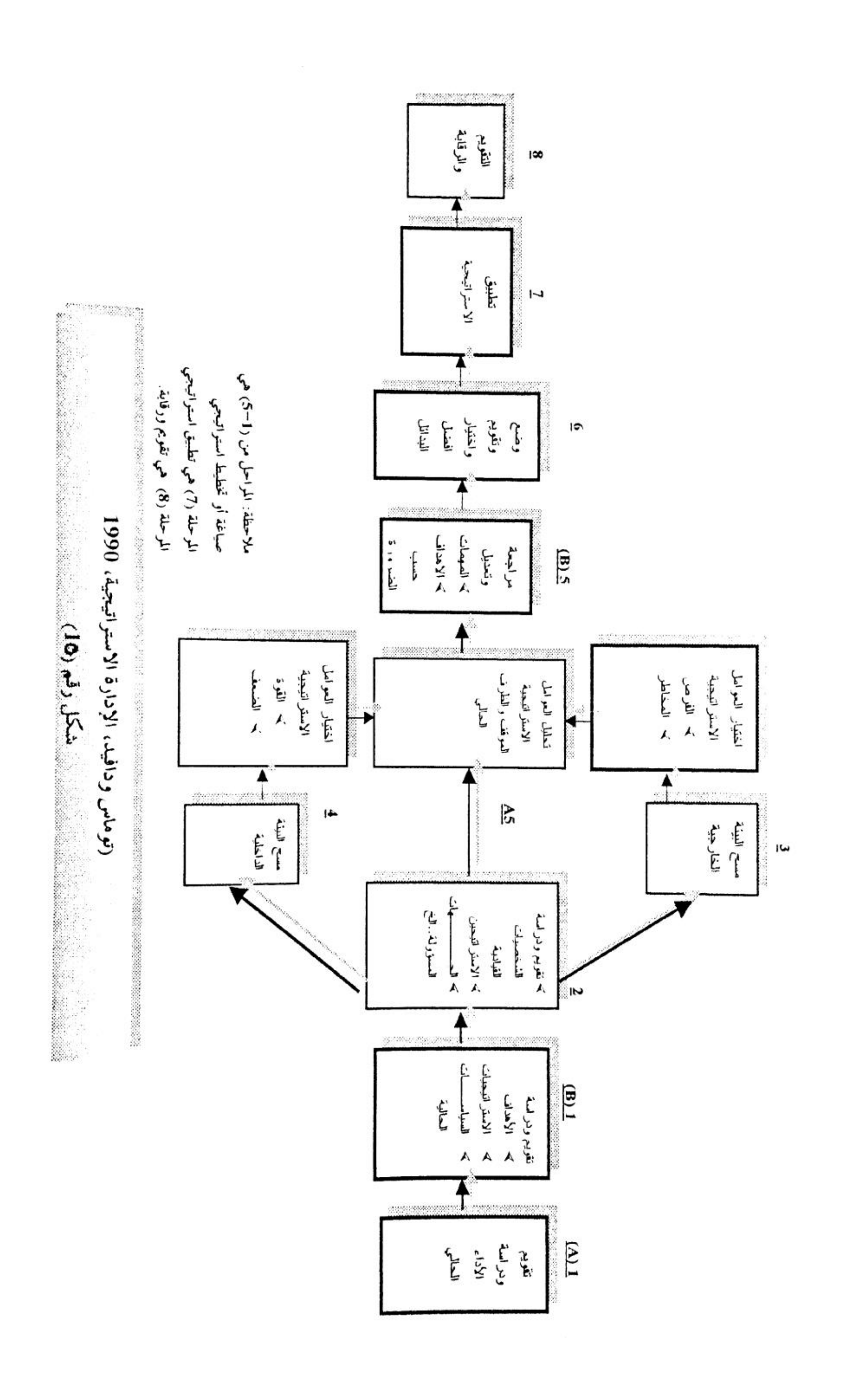
---

[1] ودودة بدران، تخطيط السياسة الخارجية: دراسة نظرية تحليلية، مجلة السياسة الدولية، العدد 62، 1981،ص69-73.

[2] توماس وهيلين ودايفيد، الإدارة الإستراتيجية، (ترجمة) محمود عبد الحميد وزهير الصباغ، (عمان، معهد الإدارة العامة)، 1990، ص222-ص224.

4. مسح البيئة الداخلية للتعرف على نقاط الضعف والقوة الإستراتيجية.

5. تحليل العوامل الإستراتيجية من الخطوتين الثالثة والرابعة من اجل مراجعة وتعديل المهمة والأهداف والإستراتيجيات فيها لو كان ذلك ضرورياً.
6. وضع البدائل الإستراتيجية في ضوء الخطوة الخامسة واختيار أفضلها.
7. تطبيق الإستراتيجية.
8. التقويم والرقابة.



(توماس ودافيد، الإدارة الاستراتيجية، 1990

شكل رقم (15)

وكما شاهدنا آنفاً مراحل التخطيط الإستراتيجي، فإن أهم ما يلحظ عليها أن الدراسات التي تناولتها جاءت في شكل متقارب، فالمراحل الرئيسة لم يهملها أحد من الدارسين ما عدا تقديم أو تأخير مرحلة على اخرى، وهذا يعود إلى طبيعة نظرة الباحث وطبيعة المؤسسة أو الدولة المعنية في التخطيط لإستراتيجيتها.

أما ما يتعلق بالمسائل التفصيلية لكل مرحلة فهي متشابهة ومتوافقة تقريباً.

2-3-2-2- تقديم مراحل التخطيط الإستراتيجي

2-3-2-2-1- مرحلة الرسالة أو الفلسفة (الأيديولوجية).

بما أن الفلسفة أو الرسالة هي غرض أساسي لكل دولة سواء دول متقدمة كانت أم نامية ،فهي بمثابة منطلق أو باعث لتوجهات هذه الدولة أم تلك لكونها العقيدة أو الفلسفة التي تصاغ في ضوئها الإستراتيجية الشاملة، هذا يعني أن جميع النشاطات والممارسات التابعة لمستويات مختلفة تسير في فلكها ولا تحيد عنها [1]. إذ تحدد الفلسفة السائدة لدى النظام السياسي والمجتمع، الضوابط والحدود والاتجاهات الثابتة للدول ومؤسساتها الفرعية ليتسنى فيما بعد وصنع أهدافها واستراتيجياتها [2]، وغالباً ما تصطبغ فلسفة الدولة بالعقيدة أو الأيديولوجية التي يؤمن بها النظام السياسي في دولة ما لا سيما في الأنظمة الشمولية والثورية، وهي بهذا تعد مجالاً للطموح واستعداداً للمستقبل.

2-3-2-2-2- مرحلة التحليل الإستراتيجي (البيئي)

البيئة هي المحيط الذي توجد فيه الدولة، ويتضمن هذا المحيط ثوابت ومتغيرات، إلا أن أهم ما يميزها هو عدم التأكد البيئي أو التعقيد البيئي، فإدراكه بدقة ووضوح سيمكن من السيطرة على البيئة وبالتالي سينعكس على دقة الوسيلة وإمكانية تحقيق الهدف، ويركز التحليل الإستراتيجي على إدراكين:

1. إدراك عدم التأكد البيئي.
2. إدراك الحاجة لتغير بعض المرتكزات الإستراتيجية.

---

[1] Arthur sharplin, Strategic Management, Op. Cit, p 49.

[2] Harold Kerzner and David I. Cleland, Project / Matrix Management policy and Straegy. Op. Cit, p153. P 157.

ففي بعض الأحيان يعود التحليل البيئي إلى إجراء تعديلات على الرسالة أو الأهداف العليا والإستراتيجيات، لاكتشافه بأن هناك فجوة كبيرة بين ما هو موجود وما هو محتمل أن يكون[1]. وتنطوي عملية التحليل الإستراتيجي في ثناياها على اكتشاف للفرص والتهديدات خارجية وتشخيص لموطن القوة والضعف في المحيط الداخلي هي كما يرمز لها (W. S. O. T). وتنصب عملية التحليل البيئي في البيئتين الداخلية والخارجية نحو العناصر الإستراتيجية، التي قد تؤثر سلبا أو إيجاباً نحو الوصول إلى الأهداف.

فعند قيامنا بتحليل البيئة الداخلية والخارجية سنكون أمام ثلاث مستويات [2]:

1. بيئة التعامل المباشر: وهي الجهات الوثيقة الصلة بالدولة، وتتأثر وتؤثر بقراراتها. وتتضمن مجموعة الدول والمؤسسات وقوى أخرى.
2. البيئة الاجتماعية العامة: وهي أوسع من السابقة إلا أنها تؤثر اقتصادياً من حيث الوضع الاقتصادي وديموغرفياً من حيث هجرة السكان والمزاج العام لهم وكذلك سياسياً وتكنولوجياً حيث التغير السريع في الأحداث والمواقف ودرجة التكيف.
3. البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية لمؤسسات الدولة وفروعها ودرجة المرتبة المركزية في المسؤوليات والإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية.

وفي ضوء ما يتم تشخيصه تبعا لمصفوفة "السوات" (W.S.O.T) ، تحدد درجة الاستجابة للبيئة. وكثيراً ما تجهد الدولة في مسعاها من اجل تحقيق استجابة عالية وسريعة للبيئة بسبب التغير البيئي الحاد والغير مسبوق ونتيجة لتوفر عوامل تشجع على عدم الاستقرار وبناءاً على ذلك هناك ثلاثة أنواع للاستجابة [3]:

1. استجابة بطيئة.
2. استجابة متسارعة.
3. استجابة قادحة.

---

[1] Cari R.Anderson and Frank T.Paine, Managerial Perception and Strategic Behaviour, Academy of Management Journal, v. 18, N4, 1975, p/812. انظر كذلك :

إسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية (دراسة تحليلة مقارنة)، (الكويت، منشورات ذات السلاسل)، 1987، ص231-241.

[2] القطامين، التخطيط الإستراتيجي..، مصدر سبق ذكره، ص54.ص60-63.

[3] H. Igor Ansoff , Pusiness Strategy Penguin Modern Management Reading (U.S.A, D.S.Pugh), 1977, P18-19.

وتتوقف جميعها على طبيعة المؤسسة وإمكاناتها ودرجة تأثيرها وخصائص بيئتها لتحدد نوع الاستجابة الذي ترتئيه.وفي ضوء ما سبق يتم بناء المراحل اللاحقة.

2-3-2-2-3- مرحلة وضع الأهداف

وفق الاتجاه العام الذي صورته لنا الفلسفة أو الرسالة، تتحدد وتوضع الأهداف العليا والوسطى والدنيا وتكون في مديات زمنية مختلفة، فهي تعكس صورة لما ستكون عليه الدولة في المستقبل. وتتسم الأهداف بنحو عام بخصيصتين اثنتين [1]:

1. أن تكون قابلية الأهداف على التحدي عالية الوقت بنفسه تحمل صفة إنجاز عالية، بحيث لا تكون خيالية. وبشرط أن تعكس تلك الأهداف فرص معقولة يمكن الوصول اليها، وذلك لتجنب الإحباط والوقت نفسه أن لا تكون قابلية تحقيقها أكيدة جداً منعاً من التفاؤل المفرط.
2. بقدر ما تكون الأهداف محددة ومشخصة وواضحة، بقدر ما تحمل فوائد وعوائد كبيرة وعالية. إذ تعكس بالنتيجة استراتيجيات واضحة وبرامج تطبيق غير غامضة.

والخصائص السابقة للأهداف يمكن أن تنسحب على جميع المديات الزمنية لها ولكن كل واحدة تتناسب والمستوى التي هي فيه. وتوضع الأهداف بشكل مركزي أو لامركزي، فالأهداف العليا تحدد بشكل مركزي أما الأدنى منها، فالحرية تعود للوحدات والمؤسسات الفرعية على أن لا تتجاوز ما مرسوم لها ضمن الأهداف العليا.

2-3-2-2-4- مرحلة وضع الإستراتيجيات والسياسات

بعد تحديد الأهداف وفهم اتجاه العام لها، كان لابد من وجود استراتيجيات أو خطط عديدة تحدد كيفية الوصول لها. تلك الإستراتيجيات تتضمن [2]:

1. الموارد والإمكانات اللازمة لتحقيق للهدف المقصود
2. الكلفة التي يتطلبها الوصول للهدف.
3. الأدوات المادية والمعنوية المستخدمة.
4. الفترة الزمنية المستغرقة لإنجاز الهدف، وتتناسب مع قابلية الهدف على التحقيق والإنجاز.

---

[1] Arthur sharplin, Strategic Management, Op. Cit, p 61.

[2] Arthur sharplin, Strategic Management, Op. Cit, p 61.

وتتوزع الإستراتيجيات على أنواع عديدة كل منها يعبر عن مسار معين لوصول إلى الأهداف وأهم أنواعها [1]:

1. استراتيجية الاستقرار: وتوضع تبعا لاستقرار البيئة وخلوها من التقلبات وبنحو يجعلها غير معرضة للتقلبات الحادة بسبب عدم الاستقرار.
2. استراتيجية التوسع(الهجوم): وهي الحالة التي تكون فيها البيئة مميزة بنقاط قوة عالية(إمكانات، موارد..إلخ) ونقاط ضعف قليلة ومصالح وفرص جديدة وحيوية وتهديدات محدودة، محصلتها تدفع بالدولة إلى اللجوء إليها.
3. استراتيجية التراجع (الدفاع): وهي عندما تكون نقاط الضعف كثيرة وندرة في القدرات والإمكانات ودرجة التهديدات عالية من الصعوبة درئها، فبالنتيجة تفرض حالة التراجع واللجوء إلى أسلوب الدفاع للحفاظ على ما هو موجود.
4. استراتيجية الإتلاف(التحالف): حينما تكون الخطورة كبيرة في البيئة الخارجية كالمنافسات الشديدة أو حالة حرب واسعة المدى، تجعلنا أمام خيار اللجوء إلى التحالف مع قوى أخرى.

وهناك أنواع أخرى من الإستراتيجيات توضع بحسب البيئة المحيطة وبحسب نوايا الوحدة السياسية وأهدافها.

أما السياسات فتتمثل بوسائل وطرق إجرائية في الوحدات الفرعية، إذ أن كل دولة ومؤسساتها التابعة لها تتمتع بنهج خاص بها في الوصول للأهداف، فالشمولية في الخطط والبرامج والمهام الروتينية غير موجودة على المستوى الفرعي، نظراً لأن كل خطة وبرنامج تتمتع بقواعد تفصيلية، والحرية والمرونة تعود إلى الدولة ومؤسساتها الفرعية في تطبيقها. وهنا يتضح لنا مفهوم التكتيك في العمل ولكن في ضوء الإستراتيجية والهدف المرسوم[2].

2-3-2-2-5- <u>مرحلة الاختيار الإستراتيجي</u>

تمثل الإستراتيجيات البديلة لكل هدف، محصلة لعملية التحليل الإستراتيجي، والغاية من تلك الإستراتيجيات هي الوصول إلى البديل الإستراتيجي الأمثل الذي تقل فيه الكلفة وتزداد فيه المنافع. وتعني هذه المرحلة بالنسبة لمتخذ أو صانع القرار بأنها تحديد و

---

[1] lowrence R.Jauch & James B. Townsend, Cases in Strategic Management and Pusiness Policy, Op. Cit, p14.

[2] Harold Kerzner and David I. Cleland, Project / Matrix Management policy and Straegy. Op. Cit, P155.P380-381

اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة [1]. وتعد هذه المرحلة دراسة كاملة بحد ذاتها، إذ هناك عوامل عديدة تلعب دوراً كبيراً في التأثير في عملية اتخاذ القرار، كالعوامل النفسية لدى صانع القرار والعوامل الموضوعية وطبيعة الظروف الداخلية والخارجية وضيق الوقت والمسألة الأهم مدى وفرة المعلومات ودقتها.

وهناك وسائل وأساليب حديثة تساعد على تحديد الاختيار الأفضل كأساليب الكمية والإحصائية التي تحدد بدقة وصف كل بديل ومدى عائديته وتكلفته [2]. وتزداد صعوبة عملية اتخاذ القرار حينما تكون البيئة غير واضحة نتيجة لارتفاع حالة عدم التأكد البيئي، الأمر الذي يعود إلى غياب التفكير الواضح عند اتخاذ القرار.

2-3-2-2-6- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

جاءت مرحلة التنفيذ لتكمل المرحلة السابقة، ولتضع ما تم التخطيط له موضع التنفيذ، حتى لا يكون هناك قصور في عملية التخطيط الإستراتيجي وكي يتضح مضمون التخطيط عندما يطبق على ارض الواقع. وعادةً تتولى عملية تنفيذ الإستراتيجيات الخاصة بكل وحدة فرعية، مؤسسات وجهات مختصة بذلك سواءً ما يتعلق بالإستراتيجية العسكرية الموكلة إلى وزارة الدفاع أم الاقتصادية الموكلة إلى وزارة الاقتصاد أو المال.. وسواءً ما هو داخلي أم خارجي. إذ توزع وتعبئ الإمكانات والموارد الموجهة للاستراتيجية على الأجهزة والدوائر ذات العلاقة [3]. وتنفذ ضمن البرامج والسياسات الخاصة بكل مؤسسة فرعية وتحت غطاء زمني محدد يتناسب وأهمية الهدف المرسوم.

ومن مخاطر مرحلة التنفيذ حصول إرباك وتلكؤ في الإستراتيجية المزمع تنفيذها بسبب ظهور تهديدات ومخاطر أو فرص لم يتم التحسب لها في مرحلة التحليل البيئي، مما ينشئ عنه فجوة استراتيجية قد تعرض عملية التخطيط إلى الفشل، فيظهر ما يسمى بالإستراتيجية المنبثقة * ، ولتلافي مثل تلك هذه الحالة يجب أن يكون هناك حس وأدراك

---

[1] كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية: أصول علمية وحالات عملية، (الرياض، جامعة الملك سعود)، 1995، ص18.

[2] فلاح تايه النعيمي وعباس نعمة، اتخإذ القرار وفق النظرية الموقفية (دراسة ميدانية)، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، 1989، ص8.

[3] Lowrence R.Jauch & James B. Townsend, Cases in Strategic Management.., Op .Cit, p18-19.

* الإستراتيجية المنبثقة. عبارة عن تبرير قانوني لعملية تراكم غير متصلة بعضها ببعض، تظهر إستراتيجي معين، نتيجة التغيرات الرئيسة التي تحدث باستمرار في البيئة الإستراتيجية. أنظر المصدر التالي:

عالي لدى المسؤولين عن التخطيط والتنفيذ، وذلك من خلال التكيف بشكل سريع مع المستجدات، وتوظيف مثل تلك الإستراتيجية مهما كلف الثمن لصالح الهدف الإستراتيجي الأسفل، حتى ولو قُدر التضحية ببعض الفرص [1]، هذا وفي بعض الحالات لا تواجه مرحلة التنفيذ مشاكل كبيرة خصوصاً عندما يتم التخطيط بدقة وكفاءة أعتماداً على المعلومات المتسابقة إلى الجهة المسؤولة عنه.

2-3-2-2-7- مرحلة التقييم والسيطرة

كما معلوم أن تماسك مراحل التخطيط وشموليتها مسألة في غاية الأهمية، لا يمكن إدراكها إلا في مرحلة التقييم والمتابعة. فالانتهاء من تجهيز الخطة الإستراتيجية ودخولها مرحلة التنفيذ، يدفع إلى ضرورة التقييم والمتابعة لعملية التخطيط برمتها، إذ قد ترد ملاحظات بشأن الابتعاد عن الهدف الإستراتيجي أو ظهور مشاكل جديدة يصعب إيجاد حلول لها أو أخطاء أخرى قد ترد في عملية التنفيذ. ومثل هذا الأمر ينعكس على إعادة النظر بمراحل التخطيط، من خلال إجراء تعديلات على بعض الأهداف أو الإستراتيجيات حتى لا يكون هناك ابتعاد عن الإستراتيجية الكبرى تبدأ بـ [2].

وهناك من حدد بضعة خطوات لمرحلة التقييم الإستراتيجي، تبدأ بـ [3].

1. معرفة الدافع وراء اختيار هذا البديل من ذاك.
2. تعريف العوامل الداخلية والخارجية الجديدة التي تقود إلى تبديل الإستراتيجية.
3. إعادة تقييم كل من الفرص والتهديدات الخارجية وجوانب القصور والضعف الداخلي.
4. التفكير بالمخاطرة.
5. الحكم على كيفية اتباع الإستراتيجية في ضوء الظروف المستقبلية المتوقعة.

ومرحلة التقييم تعد بمثابة جهاز للسيطرة على جميع المراحل والوقوف على الانحرافات في عملية التخطيط الإستراتيجي، من اجل تصحيحها وإعادتها إلى وضعها الصحيح، هذا وانتفاء وجود هذه الخطوة يجعل عملية التخطيط بدون رقيب ومن ثم غياب جهاز التنبيه عن الأخطاء والعثرات، الأمر الذي سينعكس سلباً على عملية التخطيط بأجمعها.

---

[1] بوب جارات وآخرون، كيف نفكر إستراتيجيا..، مصدر سبق ذكره، ص74-76.

[2] Philip Kotler, Marketing Management..,Op. Cit p89.

[3] Arthur sharplin, Strategic Management, Op. Cit, p 168.

يمكننا أن نستشف من هذه المراجعة التفصيلية لكل مرحلة من مراحل التخطيط حقيقة مفادها، أن أساس بقاء الدول والمؤسسات وبقية الوحدات أو المنظمات الاجتماعية حتى على مستوى الأسرة، هو عملية التخطيط. إذ تشترك جميعها في اتباع الخطوات السابقة سواء بشكل بسيط أو معقد، وتحقق أهدافها وأغراضها في مختلف المستويات بناءً على الخطوات المنهجية لها. وهذا الترتيب يجسد عمليات التخطيط بشكل علمي مجرد، وينسحب في تطبيقه على جميع المجالات، لا سيما تلك التي يكون لبيئة أو الظروف أثر كبير في تقرير مصيرها في البقاء والتي تتميز بمتغيرات بيئية سريعة ومتنوعة، كالمتغيرات الخاصة بالبيئة الداخلية والإقليمية والدولية بالنسبة للدولة والدور الذي تؤديه في التخطيط لاستراتيجيتها، انطلاقاً من الواقع المحيط بها.

2-3-3- العلاقة بين نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي

لم تخلو الدراسات الخاصة بنظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي من تحديد وتشخيص للعلاقة بينهما، فعند تحليل أحدهما بشيء من التفصيل نكتشف أن هناك إشارة للأخر، وسواء شئنا أم أبينا نجد ضرورة الدراسة لكل منهما تقتضي منا التعريج أو التطرق إلى المتغير الأخر. وهذا ما أكده الباحثون وما أكدته البحوث والطروحات في ميادين علم السياسة والإدارة والعلوم الأخرى، وقد تم العثور على مثل تلك الدراسات من خلال المتابعة المستمرة لها، لذا سنتناول في هذا المطلب أهم الدراسات السابقة التي تؤكد وجود هذه العلاقة إنطلاقاً من اهتمام الباحثين والدارسين لها.

2-3-3-1- دراسة "Arthur Shrplin"

يرى "Arther Shrplin" في العلاقة بين نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي إنها ضرورة حتمية تؤمن استمرارية نجاح مراحل التخطيط وعلى جميع المستويات، وتبرز أهمية نظم المعلومات في مرحلة التحليل الإستراتيجي، فهي بمثابة عمود الارتكاز الذي يشكل القناة الرئيسة لتغذية الخطط الإستراتيجية وتفاعل القائمين بعملية التخطيط..، إذ ينبغي الحصول على معلومات داخلية تمكننا من تشخيص مواطن العجز والقصور وبشكل دقيق، لتحديد كيفية التعامل معها وتوجيهها الوجهة الصحيحة، إلى جانب المعلومات الخارجية التي تبين لنا الفرص وحجم التهديدات التي تعيننا في رسم المسار الصحيح الواجب اتباعه [1] ومن هذا نلاحظ أن نظم المعلومات هي التي تتوقف عليها جميع مراحل التخطيط ولا سيما مرحلة الاختيار الإستراتيجي كونها تجسد حصيلة شاملة للمراحل السابقة لها.

2-3-3-2- " Thomas and Hunger "

يؤكد كلا الباحثين الدور الفعال لنظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي ، كونه يضع حلول لأسئلة كثيرة ، إذ بعد جمع المعلومات ومعالجتها والخروج بحصيلة مفيدة منها ، نكون قد توصلنا إلى حلول مقبولة لمعالجة العديد من المشاكل الإستراتيجية ، ولأهمية هذا الدور فقد أطلق الباحثان تسمية جديدة لنظام المعلومات هي نظام المعلومات الإستراتيجي وهو النظام الخاص بمستوى الإدارة العليا التي تتبنى مسؤولية التخطيط

[1] Arthar Shrplin, Strategic Management, Op. Cit, p 12.

الشامل، إلى جانب نظم معلومات بمستويات أدنى تبعاً لمستويات التخطيط الإستراتيجي[1]. ونحن نرى في هذه العلاقة أن نظام المعلومات يعد بمثابة سلاح استراتيجي يتوقف عليه النجاح والفشل وإهماله يعني تلكؤ عملية الوصول إلى الغايات والأهداف .

2-3-3-3- " Michel Crazier "

يربط "Michel" بين التخطيط الإستراتيجي وضرورة وجود قاعدة معرفية أو توزيع معرفي ، يعبر بصورة أو بأخرى عن نظام معلومات يلعب دوراً محورياً في عمل وتنظيم وتحليل المعلومات في المجالات المختلفة، ومن بينها الأهداف السياسية للدولة التي يتوقف تحقيقها على عمليات التخطيط الإستراتيجي[2] .

ومن هذا نرى أن الباحث قد ربط بشكل عام بين المعلومات سواء أكانت نظام أم لم تكن وبين الإستراتيجية دون أن يحدد أهم نقاط الصلة بينهما .

2-3-3-4- " حامد أحمد رمضان "

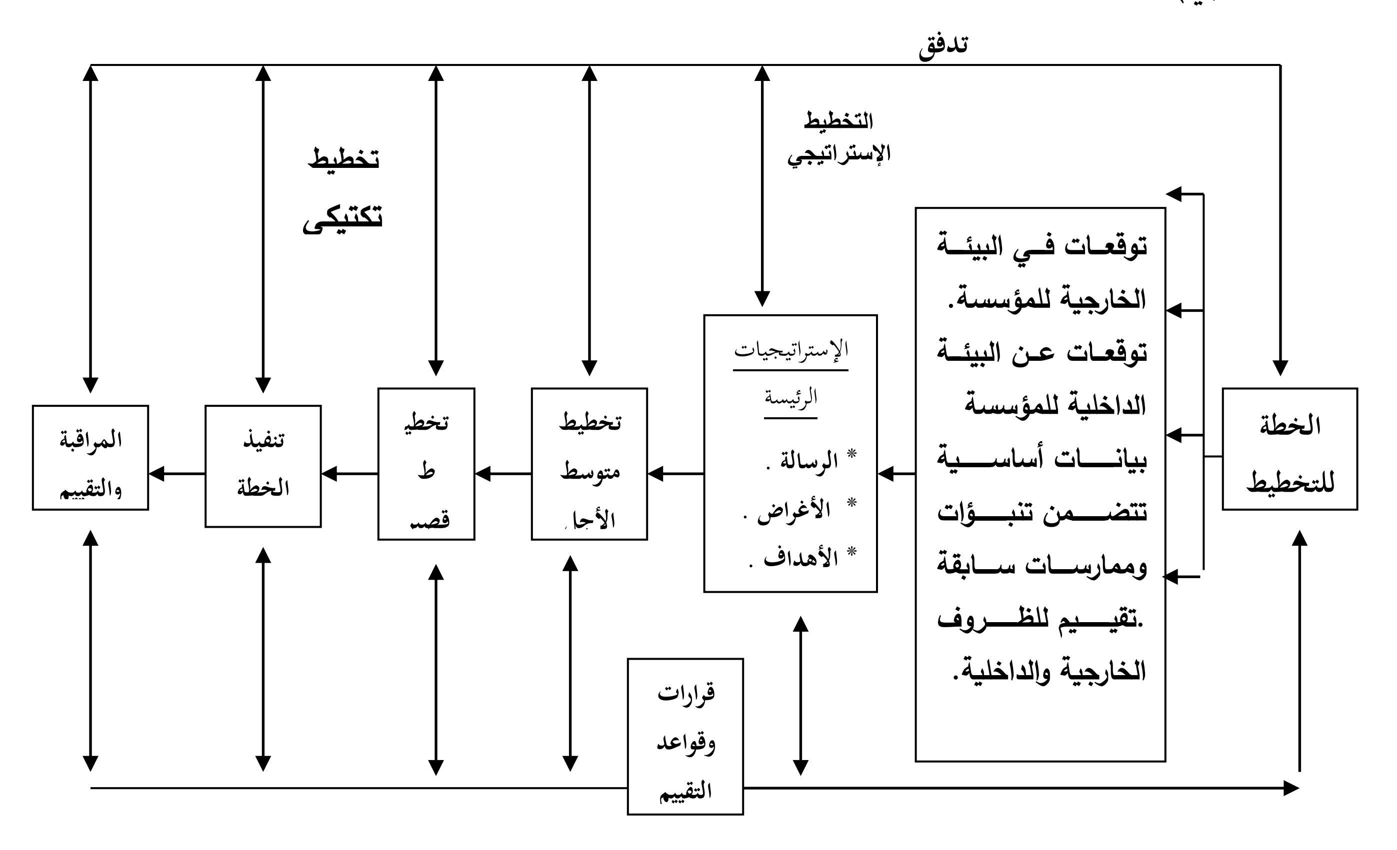
يبين " رمضان " أن المعلومات هي بمثابة عملية أساسية في التخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال وجود نظام معلومات تلقى على عاتقه مسؤولية معالجة المعلومات وترتيبها وتصنيفها ... الخ للحصول على معلومات قيمة ومفيدة ، إذ تغذي في النهاية عملية التخطيط الإستراتيجي بمراحلها المختلفة . ونرى في هذه الدراسة أن نظام المعلومات على اتصال بكل مرحلة من مراحل التخطيط، إذ يلعب دوراً في مرحلة التحليل الإستراتيجي عن طريق تقديم معلومات تتضمن الفرص والتهديدات التي تتعرض لها مؤسسة الدولة أو أية مؤسسة أخرى في بيئتها الخارجية وكذلك مكامن الضعف والقوة الموجودة في بيئتها الداخلية ، وينبغي الإشارة هنا إلى أن هذه من أكثر المراحل حساسية لأن عدم تشخيص تلك المرحلة أي مصفوفة(Matrix S.W.D.T) بدقة سيؤدي بعملية التخطيط إلى الفشل، وتساهم بشكل مباشر في وضع الأهداف الإستراتيجية وتحديدها، ووضع البدائل الإستراتيجية والاستعداد لمرحلة الاختيار الإستراتيجي ، ولكن هذا لا يعني أن نظام المعلومات مقتصر على التخطيط فقلا سيما في حالة الحصول على معلومات جديدة قد تؤدي إلى تغيير بعض الأهداف والبدائل.ويتبنى "رمضان" (نموذج ستيز و مينر و جربي) الذي يوضح دور نظام المعلومات في تلك المراحل ، وبدورنا نرى ضرورة وضع

---

[1]Thomas L. Weelen And David Hunger , Strategic Management and Business Policy , 5th Edition , (U . S . A , Addition – Wesley Publishing) , 1995 , P133 p 95 .

[2]Michel Crozier , Strategies For Change The Future of French , Op . Cit , p130 .

هذا النموذج لتبيان طبيعة هذه العلاقة[1]. (ويبين الشكل رقم (11) نموذج ستيز و مينر و جربي).



2-3-3-5- "parker"

تعد دراسة "parker" إحدى الدراسات السابقة التي شخصت العملية بين نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي، ولا سيما نظم دعم القرار التي تعد أداة من أدوات العصر التقنية المعتمدة في الكيانات السياسية والاقتصادية..الخ، إذ تمثل الحواسيب والبرامج المستخدمة في الخزن والمعالجة، الركن الأساس في تلك النظم، إلى جانب السرعة الفائقة في إجراء المسح المعلوماتي وقابليتها على التحليل والخروج بمعلومات منظمة وفي الوقت المحدد. تلك المزايا التي تقدمها نظم دعم القرار، استخدمت في أغراض متنوعة خاصة بعملية التخطيط الإستراتيجي الشامل وتكون ذات طبيعة مختصة بالسيطرة والقيادة،

---
[1] رمضان ، الإدارة الإستراتيجية ، مصدر سبق ذكره ، ص51 . ص52 . ص35 .

وكذلك في مستوى التخطيط التكتيكي كعمليات المسح المعلوماتي المتعلقة بالإستراتيجيات التكتيكية [1].

من هذا نستدل على أن نظم المعلومات بأنواعها المختلفة وخاصة المتقدمة، تلعب دوراً كبيراً في توفير معلومات رسمية أو غير رسمية لخدمة أغراض التخطيط الإستراتيجي.

2-3-3-5- "piadford"

تجسد دراسة هذا الباحث الترابط الوثيق بين المعلومات والإستراتيجية والتي عرفت بتسمية أكثر وضوحاً المعلومات الإستراتيجية، وطالما أن المعلومات كما تراها الدول بنحو عام على أنها نوع من الاستخبارات الإستراتيجية أو مصطلح عملي يعكس خلفية متراكمة في الشؤون السياسية والعسكرية. فإنها من الناحية التطبيقية وعلى مستوى استراتيجية الدولة نراها تتمحور في حقلي الشؤون السياسية والعسكرية، فعلى سبيل المثال انصب اهتمام القادة اليونانيين القدماء نحو المعلومات الخاصة بالتدخلات السياسية التي تقوم بها الدول المجأورة. وهي الآن تتضمن تلك المعلومات التي تتحدث عن خطر الحرب وطبيعة التحالفات والانقسامات الداخلية للدول المتنافسة والسمات القيادية للخصم .. الخ ومدى تعلق تلك المعلومات وبالأغراض والأهداف الإستراتيجية وطبيعة الفلسفة التي يبنى على أساسها التخطيط الإستراتيجي [2]. ونحن بهذا الصدد نميز بوضوح الصلة الوثيقة بين المعلومات الإستراتيجية من جهة وبين التخطيط لاستراتيجيات الدول من جهة أخرى.

بعد تحديد أهم الدراسات السابقة التي تناولت موضوع المعلومات والإستراتيجية وبشكل نظري، فإنها عملياً وعلى الصعيد السياسي لا سيما وبقية الأصعدة عموماً، لا تكاد تخلوا من صلات وارتباطات واضحة بين المتغيرين الأنفي الذكر، وأن أهم تلك الصلات والعلاقات كانت قد أتضحت في دراسات علماء السياسة في هذا المجال حصراً.

وعلى أساس ما تقدم نرشح بضعة دراسات مهمة، كانت من بينها طروحات إسماعيل صبري مقلد التي تضمنت أهمية المعلومات في عملية التحليل البيئي لفهم المواقف الديناميكية وانعكاساتها على عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية وخصوصاً على مستوى التخطيط الإستراتيجي الشامل [1].

---

[1] parker C.S. , Management Information System, (U.S.A . M. Graw- Hill), 1989, p100-p101.

[2] Piadford K0J, Information System For Strategic Decision, (U.S.A . Inc. A. Prentice- Hill), 1978, p125- 126.

[1] مقلد ، نظريات السياسة الدولية، مصدر سبق ذكره ص71-ص71، ص133.

وهناك دراسات أخرى متمثلة بالنتاجات الفكرية للأستاذ "مازن الرمضاني" في ميدان تحليل السياسة الخارجية وتأصيلها نظرياً، إذ أُخذ بنظر الاعتبار متغير المعلومات كدعامة رئيسية ترتكز عليها مراحل اتخاذ القرار وبناء الإستراتيجية العليا للدولة، إذ عدّ المعلومات عامل من عوامل نجاح الإستراتيجية وبالوقت نفسه في حالة إهمالها تصبح عامل من عوامل الفشل [2].

أما ما جاء لدى "الفن توفلر" عندما ناقش المسائل المتعلقة بالمعرفة والثروة والقدرات بأنواعها وفي عصر تسود فيه تقانة المعلومات كثورة فاقت كل التصورات في انعكاساتها على المجتمع البشري، فكان أهم ميدان تتوجه إليه تلك الحقائق هو استطلاع المستقبل والكشف عما فيه من اجل ضمان الحصول على مكانة مؤثرة وفاعلة، وفي هذا المجال كانت خير وسيلة هي البناء الإستراتيجي العام للدولة عن طريق رسم المسارات الدقيقة والخطط، معتمداً في ذلك على استغلال ثورة تقنية المعلومات في عملية البناء السالفة الذكر، وهذا الاستغلال عادة يكون على جميع مستويات الحياة بترتيب معلوماتي منظم ضمن عمليات الأعداد للمستقبل والوقوف على أعتابه [3]

إن أهم ما نستخلصه من تلك الدراسات والطروحات التي تقدم بها علماء السياسة والإدارة، هو وجود علاقة ديناميكية متفاعلة بين متغيري نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي، إذ يُوظف الأول للتأثير في الثاني. ولم تتوقف تلك الدراسات عند هذا الحد بل تعددت وتنوعت سواء في المعلومات أم بالمعرفة أم نظم المعلومات وفي الإستراتيجية وما تتضمنه من خطط وعمليات اتخاذ قرار ووسائل تنفيذ ومن ثم التقييم، وفي هذا لم نجد واحدة من تلك الدراسات إلا وتطرقت لإحدى الموضوعات السابقة، وهذا يعد كافياً بالنسبة لما ذكرناه من دراسات سابقة تؤكد علاقة المتغيرين ببعضهما، على الرغم من وجود المزيد منها والتي تم تناولها بشكل مفصل جداً. ولكن ما ذكرناه يغنينا عن الدخول في مساحات أوسع قد تخرجنا عن إطار الموضوع المراد تفسيره.

---

[2] الرمضاني، السياسة الخارجية، مصدر سبق ذكره، ص356-ص366.

[3] ألفن توفلر، تحول السلطة..، مصدر سبق ذكره، ص28. ص32.ص199. أنظر كذلك:

ـ ، حضارة الموجة الثالثة، مصدر سبق ذكره، ص9 . ص124.ص193.

ـ ، صدمة المستقبل..، مصدر سبق ذكره، ص33. ص94-95.

الخلاصة

لقد سارت الدراسة في فصل التخطيط الإستراتيجي بشكل منهجي طبقاً لما جاءت به أسس ومنهجيات البحث العلمي، وتبين من الطرح النظري لمتغير التخطيط الإستراتيجي (بوصفه متغير تابع) انه لم يكن منغلقاً حول علم واحد فحسب بل نال حظوة كبيرة في علوم متعددة و لاسيما تلك التي تمارسه على صعيد الواقع كما في العلوم السياسية والإدارية والعسكرية، حيث تعددت مصادر هذا الفصل بحسب تعدد حقول هذا العلم كما أصبح مضمونه النظري مطابقاً لمضامين نظرية عديدة في علم الإدارة والسياسة، فعند مطالعة مفاهيم التخطيط وأنواعه نجدها متشابهة في منطلقاتها الأساسية ولكنها مختلفة في العموميات، أما بالنسبة للتطور التأريخي للاستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، فنراه يعود إلى العصور القديمة حيث غلبت الصبغة العسكرية عليه إلى فترة نهاية الحرب العالمية الثانية وذلك في الحقول السابقة الذكر. ويتلخص التخطيط الإستراتيجي في ضوابط رئيسية تظهر لنا ماهية المداخل التي تعتمد دائما في دراسته من جهة، ومن جهة أخرى أهم الشروط التي ينبغي مراعاتها في ممارسة عملية التخطيط. ونلاحظ في هذا المجال أن محور وقالب عملية التخطيط الإستراتيجي تتركز في المستويات التي يمثلها والمراحل التي تجسد لنا الكيفية التي تتم فيها مجمل عملية التخطيط، وتؤكد لنا الدراسات النظرية للمفكرين والباحثين في هذا الحقل مصداقية هذه الحقائق ولا سيما النماذج التي قدمها علماء الإدارة في هذا المجال، والتي توضح لنا صلب عملية التخطيط، وضمن إطار عملية التخطيط الإستراتيجي كان لابد لنا أن نبين مدى صلة نظم المعلومات وعلاقته في عملية التخطيط، انطلاقاً من الدراسات السابقة لباحثين ومفكرين إداريين وسياسيين لكي يتسنى لنا فيما بعد إثبات هذه العلاقة إحصائياً وبموجب الفرضيات التي ستتم إثارتها في الفصل التالي.

3- اتجاهات الدراسة ونتائجها وتعميمها.

3-1- اتجاهات الدراسة.

3-2- نتائج الدراسة.

3-3- تعميم الدراسة.

3- اتجاهات الدراسة ونتائجها وتعميمها

استندت الدراسة على متغيرين رئيسيين هما نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي وقد تم تفصيل ودراسة المنطلقات والأسس النظرية لهما في الفصلين السابقين، بحيث توصلنا إلى ماهية طبيعة كل منهما ومدى العلاقة بينهما على حد مراجعتنا للدراسات السابقة لهذين المتغيرين. وفي هذا الفصل ستتمحور أهمية الدراسة على إختبار الدراسة النظرية بصورة إحصائية بحتة اعتماداً على الأساليب الكمية ذات العلاقة في هذا المجال، علماً أن هذا النوع من الدراسات لم يحظى بأهمية تذكر في حقل علم السياسة سواءً في خارج العراق كالوطن العربي ودول العالم الثالث أو في داخله في الوقت الذي أخذ يشغل مساحة واسعة من دول العالم الغربي وفي الاختصاصات كافة.

لقد جاء الاعتماد على عدة وسائل في الحصول على بيانات الدراسة الإحصائية ومنها المقاييس الأستبيانية لبعض الدارسين لمتغيرات الموضوع سابقاً، وبالاستعانة بالدراسة النظرية مرة أخرى في تغطية بعض الجوانب، وبالرجوع إلى أساتذة متخصصين لاتباع إرشاداتهم في تكوين استمارة الاستبيان التي عُدّت الوسيلة الرئيسية في جمع المعلومات وبالتالي أختبارهم. وكانت العينة الخاضعة للدراسة في هذا المجال هي وزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهيئة التخطيط، وقد حددت سابقاً أهم المتغيرات التي سيتم اختبارها إحصائياً والتي تعبر عن جوهر الرسالة وقالبها، وبهذا الصدد تم اتباع منهجية خاصة بالدراسات الإحصائية مغايرة لما هو مألوف في منهجيات علم السياسة وذلك للأهمية الموضوعية التي تتطلبها هذه الدراسة. وانطوت الدراسة على اختبار فرضيات الدراسة إحصائياً بإثباتها أو رفضها اعتماداً على قوانين إحصائية خاصة بكل نوع من أنواع الفرضيات التي أثارها الباحث، لتنتهي أخيراً بنتائج رقمية تم على أساسها وضع استنتاجات وتوصيات خاصة بكل متغير من المتغيرات وفي ضوء المؤسسات عينة الدراسة. وبعد انتهاء الاختبار الإحصائي للدراسة النظرية، تم تعميم متغيرات ونتائج الدراسة على دراسة حالة سياسية متمثلة بالتخطيط الإستراتيجي الأمريكي تجاه منطقة البلقان وذلك بأسلوب يتماشى مع خطوات الدراسة النظرية ولا سيما في التخطيط الإستراتيجي.

3-1- اتجاهات الدراسة *

تقوم عملية اختبار الدراسة النظرية التي تم مناقشتها في الفصلين السابقين، على وفق ما اعتمدته المناهج العلمية التقليدية والمعاصرة باستخدامها الأساليب الكمية بوصفها وسيلة في معالجة الفرضيات الرئيسية والفرعية واختبارها، إما بإثباتها ومن ثم قبولها أو نفيها وبالتالي رفضها وهي بدورها فرضيات منبثقة عن الفرضية الرئيسية للرسالة والتي تمت مناقشتها في الجانب النظري. ولمراعاة هذه المنهجية الحديثة الاستخدام في العلوم السياسية، استوجب علينا اتباع خطواتها بدقة شديدة تجنباً للعثرات التي قد تؤدي بالدراسة الى الخروج عن محتواها ومضمونها.

ويتركز هذا المبحث في الاستعداد والتهيؤ الى الجانب التطبيقي للرسالة والذي يتوزع على محاور وفقرات تنظم مسيرة وخطوات تطبيق الدراسة، وتخرج بحصيلة إحصائية نهائية تثبت لنا فرضيات الدراسة أو تنفيها حسب معايير علمية دقيقة. وسيتوزع هذا البحث على مطلبين:

3-1-1- المتغيرات والفرضيات والمقاييس.

3-1-2- مجتمع البحث وعينته والأساليب الإحصائية ونموذجه.

* ينبغي الإشارة إلى أن الدراسات الإحصائية اعتادت على تسمية هذه المرحلة بـ (منهجية البحث) وذلك في ميادين العلوم النفسية والاجتماعية والإدارية..، إلا أن حداثة أستخدام هذا المنهج الجديد في العلوم السياسية وإلى جانب استشارة المشرف العلمي على الرسالة، دفع الباحث إلى إعطاء تسمية مقاربة له وهي (اتجاهات الدراسة)كونها تحدد أهم المحاور والابعاد بشكل دقيق والتي على أساسها يتم التوصل إلى النتيجة النهائية للدراسة.

3-1-1 المتغيرات والفرضيات والمقاييس

ونقد بها الأسس التي في ضوئها تم تحويل الدراسة النظرية إلى واقع تطبيقي قابل للقياس، فهي بمثابة آلية تحدد أهم الجوانب التي ينبغي ذكرها ومناقشتها بشيء من الدقة والتفصيل.

3-1-1-1- المتغيرات

يقصد بالمتغيرات في مناهج البحث العلمي بـ الأحداث أو المشكلات أو الظواهر العامة والتي تتبلور منها المتغيرات وعادةً تكون متغيرات سببية (مستقلة) ومتغيرات معتمدة (تابعة) تربطها علاقة ارتباط تلازمية [1].

ويستلزم التفكير العلمي والمنهج المستند عليه توفر مجموعة متغيرات قابلة للقياس والاختبار. تتوزع إلى متغيرات رئيسية ومتغيرات ثانوية متفرعة عنها.

3-1-1-1-1- المتغيرات الرئيسية

وهي التي تعبر عن متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة كما معروف في منهجيات البحث العلمي، فالمتغير المستقل هنا هو نظم المعلومات والمتغير التابع هو التخطيط الإستراتيجي وهو الناتج عن التغير المصاحب للمتغير المستقل، أي أن المتغير التابع هو حصيلة التغير في المتغير المستقل. لكل متغير رئيسي من متغيرات الدراسة متغيرات فرعية تعبر عن كينونته. فبالنسبة للمتغير المستقل (نظم المعلومات) حُدد متغير رئيسي واحد يعرف بخصائص نظم معلومات. والسبب في اختيار هذا المتغير دون سائر المتغيرات، يعود إلى أن أبرز ما يعبر عنه نظم المعلومات هو خصائصها العامة فهي حصيلة تشمل معظم جوانبها سواءً في آلية عملها وإدارتها وتصميمها، وذلك حسب ما وجدناه بعد الدراسة والتمحيص، كما ينبغي الإشارة إلى أن ما ذُكر من خصائص لنظم المعلومات في الدراسة النظرية، كان لغرض بيان أحد المحاور أو المرتكزات الأساسية لنظم المعلومات وليس ما يراد قياسه.

أما المتغير التابع (التخطيط الإستراتيجي) فقد تم تعيين متغير رئيسي واحد أيضاً وهو مراحل التخطيط الإستراتيجي. وسبب اختياره منبثق عن الهيكل والقالب الذي تتجسد فيه مجمل عمليات التخطيط الإستراتيجي، فهي صلب العملية الإستراتيجية بدءاً من الأهداف والتحليل والبدائل إلى الاختبار. وهذا ما اتفق معظم الباحثين عليه بشأن مراحل

---

[1] معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، (عمان،- دار الشروق)، 1996، ص54.

التخطيط الإستراتيجي وما أكدته المراجع العلمية كما هو مثبت في الدراسة النظرية للتخطيط الإستراتيجي.

3-1-1-1-2- المتغيرات الفرعية:

وتشتمل على المتغيرات المستقلة والتابعة معاً وهي جميعها متفرعة عن المتغيرات المستقلة والتابعة الرئيسية. ولقد حُددت تسعة متغيرات مستقلة فرعية منبثقة عن المتغير المستقل الرئيسي (خصائص نظم المعلومات) والتي سنبينها مع إعطاء تعريف إجرائي لكل منها.

1. **الكلفة:** وهي التكاليف التي تتطلبها المستلزمات المادية والمعنوية سواءً في بناء نظام المعلومات أو في عمله.
2. **الثقة:** مدى الثقة التي يكسبها نظام المعلومات أعتماداً على صحة ودقة معلوماته ومصادرها.
3. **الدقة:** وتتضمن دقة عمل نظام المعلومات في تقديم معلومات واضحة خالية من الأخطاء وبعيدة عن الغموض.
4. **التوقيت:** الفترة الزمنية المحددة التي يتحدد بها نظام المعلومات في طرح معلوماته.
5. **الأمن:** وهي الحصانة والحماية التي يحتاجها كل نظام معلومات منعاً من الاختراق أو السرقة أو التلف التي يصيبها نتيجة تضاؤل مسائل الحماية.
6. **السرعة:** وتشمل سرعة الحصول على المعلومات وسرعة معالجتها وتقديم مخرجاتها ومن ثم سرعة تغذيتها الاسترجاعية.
7. **الكمية:** ونعني بها كمية ومقدار المعلومات الوافدة إلى النظام والخارجة منه.
8. **النوعية:** وهي كفاءة نظام المعلومات في إنتاج معلومات توعية تصلح لعمليات التخطيط واتخاذ القرارات.
9. **الإدارة الناجحة:** وتتجسد بالسمات والمهارات والمعارف التي يمتاز بها القائمون على إدارة نظام المعلومات ودورهم في إنجاح عملها في المؤسسة.

في حين جاء التركيز على أربع متغيرات تابعة فرعية متفرعة عن المتغير التابع الرئيسي (مراحل التخطيط الإستراتيجي)، سنذكر كل منها إلى جانب تعاريفها الإجرائية.

1. **الأهداف:** وهي الرغبات والمقاصد التي تسعى اليها مؤسسة (الدولة) من أجل تحقيقها، وتوضع بناءً على وجود فلسفة وايديولوجية عامة للدولة.

2. **التحليـل الإسـتراتيجي:** وهـو تحليـل البيئـة والظـروف الخارجيـة والداخليـة للمؤسسـة (الدولة) من اجل الوقوف على الفرص والتهديدات وتشخيص نقاط القوة والضعف.
3. **البدائل الإستراتيجية:** وتعبر عن الخيارات المتاحة أمام صانع القرار إزاء كل هدف من الأهداف وذلك لمعالجة جوانب الضعف والقصور الداخلي ودرء المخاطر والتهديدات الخارجية.
4. **الاختيار الإستراتيجي:** وهو المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار أفضلها وذلك في ضوء معايير ومقاييس معينة تحدد قيمة المفاضلة.

3-1-1-2- الفرضيات

وهي كما جاءت في مراجع مناهج البحوث العلمية (استنتاج أو تفسير ذكي يتوصل إليه الباحث ويتمسك به بشكل مؤقت حتى نهاية البحث إلى حين التأكد من صحته أو عدمه فهي أشبه برأي الباحث مبدئياً في حل مشكلة البحث [1].

والفرضية عادة تشتمل على متغيرين أساسين مستقل وتابع وتكمن بينهما علاقة سببية نتوصل إلى نوعيتها سواء كانت سلبية أم إيجابية عن طريق اختبارها إحصائياً. وتنقسم فرضيات البحث إلى:

1. فرضيات خاصة بعلاقات الارتباط.
2. فرضيات خاصة باتجاهات التأثير.
3. فرضيات خاصة بالفروق المعنوية بين العينات المبحوثة.

3-1-1-2-1- علاقات الارتباط

تتضح فرضية علاقات الارتباط من المتغيرات السببية ومتغيرات النتيجة، إذ تتوزع إلى فرضية رئيسية وفرضيات فرعية (ثانوية) وهي كالآتي:

[1] عامر إبراهيم قنديلجي، البحث العلمي واستخدام مصادر المعلومات، (بغداد- دار الشؤون الثقافية العامة)، 1992، ص57.

3-1-1-2-1-1- الفرضية الرئيسية

1.((توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين خصائص نظم المعلومات ومراحل التخطيط الإستراتيجي)).

3-1-1-2-1-2- الفرضيات الفرعية

1-1 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الكلفة ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-2 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الثقة ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-3 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الدقة ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-4 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين التوقيت ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-5 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الأمن ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-6 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين السرعة ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-7 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الكمية ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-8 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين النوعية ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

1-9 توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الإدارة الناجحة ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

3-1-2-2- اتجاهات التأثير

وتتوزع إلى فرضيات رئيسية وأخرى ثانوية لنفس المتغيرات المستقلة والتابعة الرئيسة والفرعية.

3-1-1-2-2-1- الفرضية الرئيسية

((يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لخصائص المعلومات في متغيرات مراحل التخطيط الإستراتيجي)).

3-1-1-2-2-2- الفرضيات الفرعية

2-1 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للكلفة في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-2 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للثقة في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-3 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للدقة في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-4 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للتوقيت في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-5 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للأمن في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-6 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للسرعة في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-7 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للكمية في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-8 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للنوعية في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

2-9 يوجد تأثير ذا دلالة معنوية للإدارة الناجحة في مراحل التخطيط الإستراتيجي.

3-1-1-2-3- الفروق المعنوية

وتتلخص فرضياتها في إظهار الفرق بين عينات البحث (المؤسسات المبحوثة) بالنسبة لجميع متغيرات نموذج البحث، وذلك للاطلاع على مدى قوة الاستجابة لتلك المؤسسات. وبناءً عليه فقد تم صياغة عدد من الفرضيات تتوزع على النحو الآتي:

3-1 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للكلفة.

3-2 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للثقة.

3-3 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للدقة.

3-4 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للتوقيت.

3-5 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للأمن.

3-6 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للسرعة.

3-7 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للكمية.

3-8 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للنوعية.

3-9 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للإدارة الناجحة.

3-10 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للأهداف.

3-11 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للتحليل الإستراتيجي.

3-12 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للبدائل الإستراتيجية.

3-13 توجد فروق معنوية بين المؤسسين المبحوثتين في استجاباتهما للاختيار الإستراتيجي.

3-1-1-3- المقاييس

اتفقت منهجيات البحث الإحصائي على أن المقياس هو الوسيلة الرئيسية القابلة على تحويل الآراء والمواقف إلى أرقام عن طريق بضعة أسئلة أو فقرات استبيانية توضع بدقة لقياس متغير من المتغيرات. وهي على أنواع كالمقياس الاسمي، والمقياس المتدرج والمقياس ذو البعد الثالث. وفي هذه الدراسة سنعمد إلى استخدام المقياس المتدرج، كونه أصلح المقاييس التي تعيش المتغيرات الإنسانية بدقة أكبر إذ يتركب من تسلسل متدرج يتكون من واحد إلى خمس درجات أو من واحد إلى سبعة وذلك وفق ما يراه الباحث مناسباً مع متغيراته المدروسة [1].

ولقياس المتغيرات المدروسة لجأ الباحث إلى الاستعانة ببعض المقاييس لبعض الدارسين والباحثين للمتغيرات نفسها أو تلك المقاربة لها وذلك بعد تطويرها. فعند قياس خصائص نظم المعلومات تم تطوير المقاييس الآتية:

1. مقياس (هشام محمد، 1999) [2] لقياس الكلفة، الثقة، الدقة.
2. مقياس (Radford 1978) لقياس الكلفة، التوقيت، الدقة، الأمن والثقة.
3. مقياس لـ (Radford) لقياس التوقيت.
4. مقياس لـ (Richard & Norman) لقياس الكمية والنوعية [3]
5. أما السرعة والحماية والإدارة الناجحة فقد صيغت فقراتها الاستبيانية اعتمادا على متخصصين في هذا المجال.

أما لقياس مراحل التخطيط الإستراتيجي، فقد اعتمدنا تطوير المقاييس الآتية:

1. مقياس لـ (فاضل عباس، 1998)[1].

---

(1) معن خليل، مناهج البحث في علم الاجتماع، مصدر سبق ذكره، ص71، ص73.

(2) هشام محمد عباس، أثر البيئة الخارجية والمعلومات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية للموازنة الرأسمالية، أطروحة دكتوراه، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد، 1999، (غير منشورة)، ص176.

(3) Richard & Norman, A Tentative Exploration.., Op. Cit, p215.

(1) فاضل عباس جاسم، دور نظم المعلومات الإدارية في تحديد الخيار الإستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص170.

2. مقياس لـ (هشام محمد، 1999) لقياس الاختيار الإستراتيجي.
3. تم تكوين الفقرات الاستبيانية الخاصة بالبدائل الإستراتيجية باعتماد الباحث على استشارات المتخصصين * في هذا المجال.

اختبار المقياس

لقد تم اختبار الاستبانة للكشف عن مواطن الضعف فيها، ولمعرفة مدى قوة الفقرات الاستبيانية وثباتها، وهل كان بمقدورها قياس متغيرات الرسالة بشكل صحيح أم لا. وجاء هذا الاختبار بناءً على إجراء توزيعين تجريبيين للاستبانة على عينة استطلاعية متمثلة بعشرة أساتذة من كلية العلوم السياسية، علماً انه تم استبعاد ثلاث استمارات منها بسبب عدم أجابتهم بشكل علمي، واعتماد السبعة الباقين، وكانت المدة الفاصلة بين التوزيع الأول والتوزيع الثاني هي عشرة أيام. والجدول رقم (1) يوضح لنا وصف طبيعة العينة الاستطلاعية.

* وقد قيم استمارة الاستبيان عدد من الخبراء: الخبير الإحصائي عبد المجيد حمزة الأستاذ الناصري، الخبير الإداري الأستاذ فلاح تايه النعيمي.

جدول رقم (1)

وصف العينة الاستطلاعية

العمر				الجنس		الميلاد		
40-35	45-41	50-46	55-51	ذكر	أنثى	بغداد	محافظات	
2	4	1	0	5	2	6	1	
التحصيل العلمي					اللقب العلمي			
إعدادية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ
0	0	0	7	0	0	3	3	1
بلد التخرج			التخصص		العنوان الوظيفي		نوع المنظمة	
عراقية	عربية	أجنبية	عام (سياسة)	أخرى	أستاذ	رئيس قسم	كلية العلوم السياسية	
5	0	2	6	1	4	3		
عدد سنوات التخرج								
15-10		20-16		25-21		30-26 فأكثر		
2		3		1		1		

وبعد أن تم القيام باستشارات إحصائية لخبراء إحصائيين تم التوصل إلى نتيجة مفادها، الدلالة على الفروق بين الأوساط الحسابية لمتغيرات التوزيع الأول مع متغيرات التوزيع الثاني، للتأكد من وجودها أم من عدمها وهذا ما يسمى بطريقة الصدق التنبؤي، وبالفعل ظهرت جميع الأوساط الحسابية لكل المتغيرات (الكلفة، الثقة،الأمن، السرعة، النوعية، الإدارة الناجحة، الأهداف، والاختيار الإستراتيجي) بشكل متساوي، وذلك معناه ليس هناك فروق بين قيم أوساط الإجابات الأولى عن الإجابات الثانية،أما الاختلافات في الأعشار فهي ليست ذات تأثير نظراً لتساوي الأعداد الصحيحة لجميع الأوساط، ونلاحظ من الجدول التالي أن أعلى الأوساط الحسابية سجلتها (البدائل الإستراتيجية) إذ بلغت (4.51،4.71) في التوزيعين على التوالي. أما أقل وسط حسابي، فقد سجلته الدقة إذ بلغ (2.71،2.92) في كلا التوزيعين وعلى التوالي).

نستنتج من عدم وجود فروق في الأوساط الحسابية، إن الاستبانة ذات صدق وثبات عالي، إذ بلغت النسبة المئوية للأوساط الحسابية المتساوية (100%) وهي نسبة متفائلة للتعبير عن تساوي الأوساط الحسابية لمتغيرات الرسالة. وتشير بعض المراجع الإحصائية

انه متى كان الاختبار صادقاً افترض فيه الثبات إلا أن العكس غير صحيح [1]. وعندما نقارن الانحرافات المعيارية عن الأوساط الحسابية لجميع المتغيرات، نجدها تتراوح بين أقل انحراف وهو في (البدائل الإستراتيجية) أيضاً الذي وصل إلى (0.14،0.16) على التوالي وأعلى انحراف المسجل في (النوعية) إذ بلغ (1.01،1.01) على التوالي والجدول رقم (2) يبين لنا الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية في كلا التوزيعين.

جدول رقم (2)

ت	المتغيرات	$\bar{X}_1$ *	$\bar{X}_2$ *	$\bar{\varsigma}_1$ *	$\bar{\varsigma}_2$ *
.1	الكلفة	4.17	4.14	0.24	0.55
.2	الثقة	4.28	4.28	0.19	0.60
.3	الدقة	2.92	2.71	0.70	0.19
.4	التوقيت	3.42	3.80	0.28	0.21
.5	الأمن	4.41	4.23	0.53	0.32
.6	السرعة	3.71	3.85	1.21	0.80
.7	الكمية	3.9	3.85	0.59	0.41
.8	النوعية	3.56	3.85	1.01	1.01
9	الإدارة الناجحة	3.33	3.47	0.54	0.78
.10	الأهداف	4.46	4.56	0.24	0.30
.11	التحليل الإستراتيجي	4.11	4.32	0.45	0.52
.12	البدائل الإستراتيجية	4.51	4.71	0.16	0.14
.13	الاختيار الإستراتيجي	4.26	4.23	0.76	0.42

[1] نزار العاني، محاضرات في القياس والتقويم، قسم العلوم التربوية والنفسية –كلية التربية للبنات، جامعة بغداد،1989، ص6.

* x1 = الوسط الحسابي في التوزيع الأول. وتظهر هذه النتيجة من حاصل جمع إجابات العينة على أحد المتغيرات وفق المدرج الخماسي مقسوماً على عدده.

* x2 = الوسط الحسابي في التوزيع الثاني.

* s1 = الانحراف المعياري في التوزيع الأول ويقصد به مقدار الانحرافات عن الوسط الحسابي الذي كلما يقل ينعكس إيجابياً على الوسط والعكس بالعكس.

* S2 = الانحراف المعياري في التوزيع الثاني.

أما اختبار ثبات الاستبانة فإن بالإمكان احتسابه بواسطة عدة طرق، منها طريقة التجزئة النصفية بين الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية وذلك باستخدام معامل بيرسون "Person" ويتم تصحيح معامل الارتباط بواسطة معادلة "Spearman Brown" [1].

ولقد أظهر لنا تطبيق معامل "Person" قيمة الارتباط بين الأسئلة الفردية والزوجية وهي (0.668) وتصحيحها بواسطة معامل الارتباط " Spearman Brown" بحيث تصبح (0.800) وهي القيمة المحسوبة. وعند مقارنتها بالقيمة الجدولية في مستوى في مستوى (0.05) ومستوى (0.1) البالغة (0.678) و (0.535) على التوالي، نجدها أعلى منها مما يعني أن استبانة البحث بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال.

[1] نفس المصدر، مصدر، ص24- ص26.

جدول رقم (3)

تركيب استبانة الدراسة

المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	عدد الفقرات	مدى المدرج لقياس الفقرة الواحدة
أولاً:			
نظم المعلومات	الكلفة	4	1......5
	الثقة	2	1......5
	الدقة	2	1......5
	التوقيت	3	1......5
	الأمن	3	1......5
	السرعة	2	1......5
	الكمية	3	1......5
	النوعية	2	1......5
	الإدارة الناجحة	3	1......5
ثانياً			
التخطيط الإستراتيجي	الأهداف	4	1......5
	التحليل الإستراتيجي	10	1......5
	البدائل الإستراتيجية	3	1......5
	الاختيار الإستراتيجي	7	1......5

3-1-2- مجتمع البحث وعينته والأساليب الإحصائية ونموذجه

3-1-2-1- مجتمع البحث وعينته

جاء الاهتمام على أن يكون مجتمع وعينة البحث قريبة من توجهات الموضوع، وأن تحمل صفة سياسية قدر الإمكان، ولهذا السبب عمدنا إلى جعل وزارات الدولة هي المحور الحقيقي في اختبار فرضيات البحث ومن بين هذه الوزارات تم اختيار هيئة التخطيط (وزارة التخطيط سابقاً) التابعة لمجلس الوزراء ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، ويرجع اختيار هاتين المؤسستين إلى التقارب الكبير بين متغيرات الدراسة واتجاهات المؤسسات المبحوثة، لاسيما متغير التخطيط الإستراتيجي الذي توافق تماماً مع اتجاهات هيئة التخطيط، أما متغير نظم المعلومات فوجدنا الاهتمام به كبيراً في كلا المؤسستين.

وينبغي أن نشير إلى أن هناك مؤسسات أخرى تم مراجعتها ولكنها لم تكن متجاوبة في إجراء الدراسة التطبيقية عليها، ومنها وزارة الخارجية (لحساسية مهامها) ووزارة الصناعة والمعادن، علماً أن الأخيرة تمتاز بوجود مركز خاص بنظم المعلومات وهو مسألة مهمة للغاية في هذه الدراسة، إلا أن الموافقة على الاستبانة لم تصدر إلا في وقت متأخر وهو وقت إكمال الرسالة.

أما بالنسبة لعينة الدراسة، فقد تألفت من عدد من المدراء العامين ومدراء الأقسام، والغرض من اختيار هذه العينة نابع من أن كل منهما يحتل موقعاً في عملية صناعة القرار واتخاذه ولا سيما المدراء العامين، ولم نلجأ إلى الفصل بين المدراء العامين ومدراء الأقسام في اختبار متغيرات البحث، وذلك لقلة عدد المدراء العامين من جهة ولتلكؤ قسم منهم في تسليم الإستبانة، ولهذا السبب تمت معالجة البيانات على هذه العينة بصورة عامة. وللتمييز بين المدراء العامين ومدراء الأقسام راجع الجدول (4) الخاص بوصف مجتمع البحث وعينته*.

* عمد الباحث إلى توزيع (38) استمارة استبيان، (15) منها وُجهت إلى وزارة التعليم العالي وكانت عدد الاستبيانات التي تم الحصول عليها (11) أي بنسبة (73%)، و (23) استمارة كانت من حصة هيئة التخطيط وكانت عدد الإستبيانات التي حصل عليها الباحث (15) أي بنسبة (65%). وقد استغرق توزيع الإستبانة ومن ثم سحبها شهرين متتاليين في صيف عام 2000 . وكان سبب هذا التأخير هو طول فترة الحصول على الموافقة بتوزيع الإستبانة وبطئ بعضهم في الإجابة على فقرات الإستبانة.

جدول رقم (4)

وصف عينة البحث الخاصة بالاستبانة

	العمر						الجنس		محل الولادة		التحصيل العلمي				
	-56	51- 55	46-50	41 - 45	36 - 40	30 - 35	انثى	ذكر	بغداد	محافظات	إعدادية	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه	أخرى
العينة كاملة	3	3	7	8	3	2	8	18	14	12	-	9	6	11	-
تعليم عالي	-	3	-	6	1	1	3	8	7	4	-	2	-	9	-
تخطيط	3	-	7	2	2	1	5	10	7	8	-	7	6	2	-

	اللقب العلمي				بلد التخرج			العنوان الوظيفي		من لا يحمل اللقب العلمي	عدد سنوات الخبرة			
	مدرس مساعد	مدرس	أستاذ مساعد	أستاذ	عراق	عربية	أجنبية	مدير عام	رئيس قسم		26-30 فأكثر	21-25	16-20	10-15
العينة كاملة	-	3	6	2	16	-	10	6	20	15	6	8	7	5
تعليم عالي	-	3	5	1	8	-	3	2	9	2	1	2	4	4
تخطيط	-	-	1	1	8	-	7	4	11	13	5	6	3	1

3-1-2-2- **الأساليب الإحصائية**

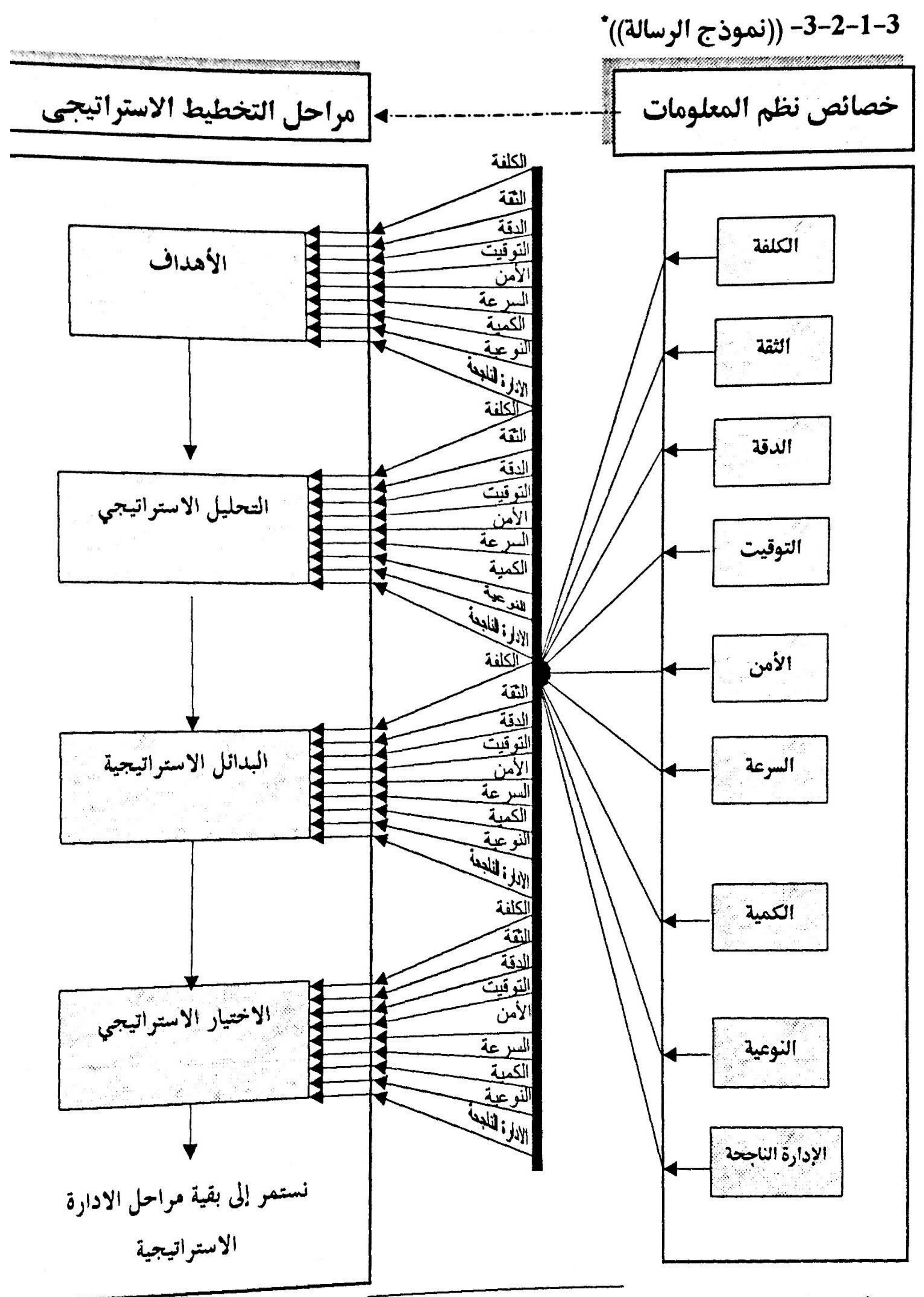
لقد أُعتمد في تحليل البيانات المتضمنة في الاستبانة وما توفر من معلومات، على أساليب إحصائية مختلفة[1]:

1. الوسط الحسابي: لتحديد مستوى استجابة الأفراد مع المتغيرات.
2. الانحراف المعياري (Standard Deviation): لمعرفة مدى ابتعاد الاستجابات عن الوسط الحسابي.
3. معامل الارتباط (Person): لاختيار ثبات الاستبانة.
4. معامل الارتباط (Spearman Brown): لإعادة تصحيح نتيجة معامل Person فيما يتعلق بثبات الاستبانة.
5. معامل الارتباط (Spearman): لإيجاد نوع العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.
6. معامل الانحدار الخطي البسيط (Regression): لقياس مدى تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.
7. اختبار مان وتني (Mann - Whitney): لإيجاد الفروق المعنوية بين المؤسسات المبحوثة.

[1] عبد الجبار توفيق، التحليل الإحصائي في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية: الطرق اللامعلمية، (الكويت، مؤسسة الكويت للتقدم العلمي)، ط2، 1985،ص156زص226 وكذلك:

معن خليل عمر، مناهج البحث العلمي في علم الاجتماع، مصدر سبق ذكره، ص60–ص80.

3-1-2-3- ((نموذج الرسالة))*



* كان من الصعوبة بمكان توجيه الخطوط المستقيمة بشكل مباشر بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بسبب تقاطعها مما يؤدي إلى صعوبة التمييز فيما بينها، لذا تم توصل إلى أقرب نموذج يجنبنا التشعب وعدم الوضوح ويعطي فهم عام لكيفية علاقة وتأثير متغيرات البحث قدر الإمكان.

3-2- نتائج الدراسة

بعد إجراء المسح الاستبياني على مؤسستي (وزارة التعليم العالي) و (هيئة التخطيط)، تم الحصول على البيانات الخاصة بقياس متغيرات البحث وعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالإضافة إلى معاملات التأثير بين تلك المتغيرات، و أخيراً قياس الفروق المعنوية بين المؤسستين محل البحث وللتوصل إلى تلك القياسات، كان لابد لنا من إخضاع تلك البيانات إلى معالجات إحصائية دقيقة وفق قوانين إحصائية (سبق ذكرها) مع الإشارة والتعليق على طبيعة النتائج التي توصلنا إليها بشيء من التفصيل وذلك لنكون على بينة من حقيقة تلك النتائج، إن مجمل هذا البحث يتلخص في إثبات فرضيات الرسالة أو نفيها تبعاً للنتائج الإحصائية التي سنتوصل إليها.

سينقسم العمل في هذا المبحث إلى المحاور الآتية:

3-2-1- مستويات خصائص نظم المعلومات ومراحل التخطيط الإستراتيجي.

3-2-2- علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

3-2-3- معاملات تأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة.

3-2-4- الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة في المؤسستين المبحوثتين.

3-2-1- مستوى متغيرات نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي

عادة يتم الحصول على مستوى كل متغير من خلال استخراج الوسط الحسابي لمجموع استجابات أفراد العينة وتحديد الانحراف المعياري له والمقصود به الانحرافات عن الوسط.

3-2-1-1- مستوى متغيرات نظم المعلومات :

وهي كما حددناها بتسعة متغيرات تبعا للخصائص التي ذكرناها آنفاً، إذ أظهرت نتائج كل من الوسط الحسابي، والانحراف المعياري الخاصة بخصائص نظم المعلومات في المؤسسات المبحوثة ما يأتي:

3-2-1-1-1- الكلفة

يبين لنا الجدول رقم (5) نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري للكلفة في المؤسسات المبحوثة، إذ تراوحت قيم الوسط الحسابي لها في وزارة التعليم العالي بين (4.00 – 3.27) على التوالي لكل من فائدة المعلومات على الرغم من ارتفاع كلفتها وصعوبة توفيرها لارتفاع كلفتها. أما الانحراف المعياري فقد كانت أعلى قيمة له (1.19) في الحصول على معلومات جيدة منخفضة الكلفة، واقل قيمة (0.89) في فائدة المعلومات على الرغم من ارتفاع كلفتها. وفي هيئة التخطيط تراوحت الأوساط الحسابية لها بين (4.26 و 3.13) على التوالي لدى كل من فائدة المعلومات وصعوبة توفيرها لارتفاع الكلفة ، أما الانحرافات عن الأوساط تراوحت بين (1.35 و0.45 – 0.45) على التوالي في كل من جمع المعلومات مهما كانت عالية الكلفة وفي الحصول على معلومات جيدة قليلة الكلفة وفي فائدة المعلومات على الرغم من ارتفاع كلفتها. وبذلك يكون الوسط والانحراف العام في كلا المؤسستين على التوالي (3.58 ، 1.07) و (3.69 ، 0.64) ونستنتج من ذلك ما يأتي :

1. إن متغير الكلفة في هيئة التخطيط اكثر أهمية منه في وزارة التعليم العالي وذلك لارتفاع وسطه الحسابي.
2. تهتم كلا المؤسستين بفائدة المعلومات على الرغم من ارتفاع كلفتها.
3. أحيانا تأخذ كلا المؤسستين بنظر الاعتبار الكلفة عند جمع المعلومات أو توفيرها وذلك لارتفاع الانحراف المعياري فيهما.

4.عدم اكتراث وزارة التعليم العالي بالمعلومات منخفضة الكلفة وذلك لارتفاع الانحراف المعياري عن وسطها الحسابي، في حين تكترث هيئة التخطيط بأهمية المعلومات المنخفضة الكلفة.

3-2-1-1-2-الثقة

عندما نلاحظ الجدول رقم (5) نرى إن الأوساط الحسابية في وزارة التعليم وهيئة التخطيط كانتا (4.45 و 4.20) على التوالي في الإجراءات الموضوعية وأثرها على الثقة بنظام المعلومات.

أما الانحرافات المعيارية فقد كانت منخفضة بشكل عام إذ لم تتجاوز (0.53 و0.56) في كلا المؤسستين على التوالي .ومن الوسط العام والانحراف العام لكلا المؤسستين على التوالي (4.27 ، 0.52) و (4.00 ، 0.56) نجد:

1. إن الثقة بنظام المعلومات عالية في كلا المؤسستين.
2. وجود إجراءات موضوعية عند معالجة المعلومات وهو ما يزيد الثقة بالنظام.

3-2-1-1-3- الدقة

عند إلقاءنا نظرة على الجدول رقم (5) نرى أن الأوساط الحسابية في كلا المؤسستين على التوالي (3.36 و 3.33) في توفير معلومات خالية من الأخطاء، هي أعلى من الأوساط الحسابية البالغة (2.81 ، 2.40) في كلا المؤسستين على التوالي في عدم احتياج المعلومات إلى تفسير أو توضيح بعد خروجها من النظام. في حين كان أعلى انحراف في وزارة التعليم وهو (1.07) في عدم حاجة المعلومات الناتجة من النظام إلى تفسير أما في التخطيط فقد كان (1.04) في توفير معلومات خالية منا الأخطاء وبإمكاننا أن نستنتج من الوسط والانحراف العام لكلا المؤسستين على التوالي (3.08 ، 1.04) و (2.86 ، 0.97) ما يأتي :

1. ارتفاع الوسط الحسابي العام في وزارة التعليم عنه في التخطيط يؤكد وجود ثقة في نظام المعلومات اكبر منه في التخطيط.
2. عدم التكافؤ بشكل عام في دقة نظم المعلومات في كلا المؤسستين وذلك لارتفاع انحرافاتها المعيارية عن أوساطها الحسابية.

3-2-1-1-4- التوقيت

يتبين من الجدول رقم (5) إن أعلى وسط حسابي في وزارة التعليم هو (3.54) في استغراق مدة طويلة للحصول على المعلومات في حين يقابله في هيئة التخطيط (4.33) في دور الحاسوب بتوفير معلومات بالوقت المناسب، أما أدنى الأوساط فقد كانت في وزارة التعليم وهيئة التخطيط على التوالي (2.72 ، 2.93) في عدم الحصول على المعلومات بالوقت المناسب بسبب الصعوبات في عمل النظام وفي طول فترة الحصول على المعلومات من هيئة التخطيط. أما الانحراف المعياري فقد سجل أعلى قيمة له في وزارة التعليم وهي (1.48) في عدم الحصول على معلومات في الوقت المناسب بسبب الصعوبات، وأدنى قيمة له كانت في هيئة التخطيط بلغت (0.48) في توفير المعلومات بواسطة الحاسوب في الوقت المناسب. ومن خلال الوسط والانحراف العام في كلا المؤسستين على التوالي (3.42 ،1.95) و (3.42 ، 0.87) يتبين لنا:

1. إن كلا المؤسستين توفر المعلومات بالوقت المناسب عند احتياجها لها وذلك لارتفاع أوساطها الحسابية وتساويها.
2. تعاني المؤسستين نوعاً ما من الصعوبات في عمل نظام المعلومات والذي يؤثر سلباً على الحصول على المعلومات في الوقت المناسب .
3. تمتاز نظم المعلومات في هيئة التخطيط بالتوقيت السليم في الحصول على المعلومات نظراً لانخفاض قيمة الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي .
4. تعاني هيئة التخطيط من طول مدة الحصول على المعلومات وذلك يؤكده وسطها الحسابي المنخفض وانحرافها المرتفع.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لخصائص نظم المعلومات

جدول رقم (5)

المؤسسة	وزارة التعليم العالي			هيئة التخطيط		
الوسط والانحراف و C.V / متغيرات نظم المعلومات	الوسط	الانحراف	C.V*	الوسط	الانحراف	C.V
أولاً : الكلفة						
1.الحصول على معلومات جيدة ومنخفضة الكلفة	3.72	1.19	0.31	4.06	0.45	0.11
2.جمع المعلومات مهما كانت كلفتها عالية.	3.36	1.12	0.33	3.13	1.35	0.43
3.صعوبة توفير المعلومات لارتفاع كلفتها	3.27	1.10	0.33	3.33	1.34	0.40
4. الأخذ بنظر الاعتبار فائدة المعلومات وبنفس الوقت كلفتها	4.00	0.89	0.22	4.26	0.45	0.10
الوسط العام	3.58	1.07	0.29	3.69	0.64	0.17
ثانياً : الثقة						
1.تتميز مصادر المعلومات بالثقة وامكانية الاعتماد عليها	4.09	0.53	0.12	3.8	0.56	0.14
2. الإجراءات الموضوعية لمعالجة المعلومات تكسب النظام ثقة عالية	4.45	0.52	0.11	4.20	0.56	0.13
الوسط العام	4.27	0.52	0.12	4.00	0.56	0.00
ثالثاً : الدقة						
1. تقدم نظم المعلومات معلومات خالية منة الأخطاء	3.36	1.02	0.30	3.33	1.04	0.31
2. لا تحتاج المعلومات الناتجة من نظام المعلومات إلى تفسير أو توضيح	2.81	1.07	0.38	4.40	0.91	0.37
الوسط العام	3.08	1.04	0.33	2.86	0.97	0.33
رابعاً : التوقيت						
1. يستغرق الحصول على المعلومات فترة طويلة	3.45	0.93	0.26	2.93	1.09	0.37
2. الصعوبة في عمل نظام المعلومات تمنعنا من الحصول على المعلومات بالوقت المناسب .	2.72	1.48	0.54	3.26	1.06	0.32
3. يؤدي الحاسوب إلى توفير المعلومات في الوقت المناسب لكلا	3.45	1.36	0.39	4.33	0.48	0.11
الوسط العام	3.42	1.95	0.57	3.42	0.87	0.25

* النتيجة الأصغر في معامل الأختلاف C.V لكلا المؤسستين تعني أنها ذات تجانس أكبر.

3-2-1-1-5- الأمن

من الجدول رقم (5) نرى إن الأوساط الحسابية في وزارة التعليم تتراوح بين (4.45 و 3.90) في زيادة الاهتمام بالمعلومات يقود إلى زيادة امانها وفي توفير حماية لنظام المعلومات وفي هيئة التخطيط تراوحت بين (4.13, 4.33) في كلا الفقرتين السابقتين. أما الانحراف المعياري فقد تراوح بين (0.94 و 0.63) في وزارة التعليم وبين (0.72 و 0.51) في هيئة التخطيط. ومن اطلاعنا على الوسط والانحراف العام نجد:

1. زيادة الاهتمام بخصيصة الأمن والحماية في هيئة التخطيط عنها في وزارة التعليم بسبب ارتفاع الوسط العام وانخفاض الانحراف المعياري لها.
2. قلة الاهتمام بنظام المعلومات في وزارة التعليم وذلك لانخفاض الوسط الحسابي لحماية النظام عن الوسط العام وارتفاع انحرافها المعياري.
3. يمتاز مستخدموا نظام المعلومات في هيئة التخطيط بالسرية والكتمان اكثر من مستخدمي النظام في وزارة التعليم.

3-2-1-1-6-السرعة

يتضح من الجدول (5) إن أعلى الأوساط الحسابية كانت(3.86) في هيئة التخطيط في الحصول على نتائج افضل من المعلومات بسبب سرعة عمل النظام، ثم يليه (3.72) في وزارة التعليم في الفقرة نفسها وكانا بانحراف معياري متساوي إلى حدٍ ما (0.90 و 0.91) على التوالي . أما أدنى الأوساط الحسابية، كانت (3.27 ، 3.60) في وزارة التعليم وهيئة التخطيط على التوالي في توفر المعلومات فوراً عند الطلب وبانحرافات بلغت(1.27 ، 1.05) على التوالي. والوسط والانحراف العام (3.49 ، 1.08) ، (3.73 ، 0.98) في كلا المؤسستين على التوالي يبين لنا:

- أن نظم المعلومات في هيئة التخطيط تمتاز بسرعتها اكثر مما موجود في وزارة التعليم. وذلك بسبب ارتفعا وسطها الحسابي وانخفاض الانحراف المعياري عن الوسط الحسابي.

3-2-1-1-7- الكمية

تبين من الجدول (5) إن أعلى الأوساط الحسابية في وزارة التعليم وهيئة التخطيط على التوالي كانت (4.09 ، 4.06) وبأقل انحراف (0.53 ، 0.70) في جمع المعلومات وخزنها حتى بعد استخدامها، أما أدنى الأوساط الحسابية في كلا المؤسستين على التوالي

كانت (2.72 ، 3.20) وبأعلى انحراف (1.10 ، 1.08) في النقص في كمية المعلومات المطلوبة للاستخدام. وحينما نلاحظ الوسط والانحراف العام في كلا المؤسستين على التوالي (3.51 ، 0.94) و (3.48 ، 0.88) نستنتج – زيادة الاهتمام بكمية المعلومات في وزارة التعليم اكثر من هيئة التخطيط .

3-2-1-1-8- النوعية

يظهر من الجدول (5) إن أعلى وسط حسابي كان في وزارة التعليم إذ وصل الى (4.00) وبأقل انحراف (0.44) في اختلاف نوعية المعلومات باختلاف القرارات والمستخدمين لها، أما أدنى وسط حسابي كان (3.54) وبانحراف (0.82) في توفر قدرة على التفسير للوصول إلى التفسير الأفضل للمعلومات .في حين هيئة التخطيط كانت عكس ما مجود في وزارة التعليم ، إذ انخفض الوسط الحسابي بقيمة (3.60) وارتفع الانحراف بقيمة (0.98) في اختلاف نوعية المعلومات، وفي توفر قدرة على التفسير ارتفع الوسط إلى (3.86) وانخفض الانحراف إلى (0.51) ويتبين من الوسط والانحراف العام لكلا المؤسستين على التوالي(3.77 ، 0.63) و (3.73 ، 0.74). أن وزارة التعليم تمتاز بالنوعية في نظم معلوماتها اكثر قليل من هيئة التخطيط.

3-2-1-1-9- الإدارة الناجحة

يوضح لنا الجدول (5) إن أعلى الأوساط الحسابية في وزارة التعليم وهيئة التخطيط على التوالي كانت (3.81 ، 3.80) وبانحراف (0.72 ، 0.56) في امتياز القائمون على إدارة النظام بالثقة بالنفس ، وأدنى الأوساط كانت (3.36 ، 3.26) وبانحراف (0.80 ، 0.88) في تحمل كادر النظام النجاح والفشل. والوسط والانحراف العام في كلا المؤسستين (3.66 ، 0.74) و (3.55 ، 0.72) يبين لنا :

1. وجود إدارة ناجحة في وزارة التعليم بنسبة أعلى من هيئة التخطيط.
2. تمتاز وزارة التعليم بوجود كادر متنوع في مهاراته بنسبة أعلى من هيئة التخطيط.

تابعة للجدول رقم (5)

المؤسسة	وزارة التعليم العالي			هيئة التخطيط		
الوسط والانحراف و C.V / متغيرات نظم المعلومات	الوسط	الانحراف	C.V	الوسط	الانحراف	C.V
خامساً: الأمن						
1. تتوفر حماية لنظام المعلومات.	3.90	0.94	0.24	4.13	0.51	0.12
2. يمتاز مستخدمو النظام بالسرية والكتمان.	4.00	0.63	0.15	4.20	0.56	0.13
3. زيادة الاهتمام بالمعلومات يزيد من درجة أمانها والثقة بها.	4.45	0.68	0.15	4.33	0.72	0.16
الوسط العام	4.11	0.75	0.18	4.22	0.59	0.13
سادساً: السرعة						
1. تتوفر المعلومات فوراً عند طلبها من النظام	3.27	1.27	0.38	3.60	1.05	0.29
2. سرعة عمل نظام المعلومات تزيد من المعلومات وتوصل الى نتائج أفضل.	3.72	0.90	0.24	3.86	0.91	0.23
الوسط العام	3.49	1.08	0.30	3.73	0.98	0.26
سابعاً: الكمية						
1. توفر نظم المعلومات معلومات كثيرة عند اتخاذ القرارات.	3.72	1.19	0.31	3.20	0.86	0.26
2. بعد استخدام المعلومات نستمر في جمعها وخزنها.	4.09	0.53	0.12	4.06	0.70	0.17
3. النقص في كمية المعلومات المطلوبة للاستخدام	2.72	1.10	0.40	3.20	1.08	0.33
الوسط العام	3.51	0.94	0.26	3.48	0.88	0.25
ثامناً: النوعية						
1. القدرة على التفسير تمكن من الوصول للتفسير الأفضل للمعلومات.	3.54	0.82	0.23	3.86	0.51	0.13
2. تختلف المعلومات باختلاف نوعية القرارات والمستخدمين لها.	4.00	0.44	0.11	3.60	0.98	0.27
الوسط العام	3.77	0.63	0.16	3.73	0.74	0.19

المؤسسة	وزارة التعليم العالي			هيئة التخطيط		
الوسط والانحراف و C.V / متغيرات نظم المعلومات	الوسط	الانحراف	C.V	الوسط	الانحراف	C.V
تاسعاً: الإدارة الناجحة						
1. يمتاز القائمون على إدارة النظام بالثقة بالنفس.	3.81	0.72	0.18	3.80	0.56	0.14
2. يمتاز كادر النظام بمهارات متنوعة.	3.81	0.72	0.18	3.60	0.73	0.20
3. النجاح والفشل في عمل النظام يتحمله القائمون على إدارة النظام.	3.36	0.80	0.23	3.26	0.88	0.26
الوسط العام	3.66	0.74	0.20	3.55	0.72	0.20

3-2-1-2- مستوى متغيرات التخطيط الستراتيجي

لقد أُوردت فيما سبق متغيرات التخطيط الإستراتيجي مجسداً في مراحل التخطيط و التي حددت بأربعة مراحل ,وقد أظهرت نتائج الاستبيان مستويات تلك المراحل عن طريق استخدام الوسط الحسابي والانحراف المعياري في اختبارها.كانت بالشكل التالي:

3-2-1-2-1- الأهداف

عند إلقاء نظرة على الجدول(6) نجد أن أعلى الأوساط الحسابية في وزارة التعليم وهيئة التخطيط على التوالي كانت (4.45-4.26)، أما أدناها في كلا المؤسستين وعلى التوالي كانت (3.18-3.20) في تنوع الأهداف بتنوع العلاقات. أما الانحراف المعياري،فقد كانت أعلى قيمة له في كلتيهما على التوالي (1.07-1.20) في تنوع الأهداف بتنوع العلاقات وفي اعتماد أسلوب التنبؤ في وضع الأهداف. وعندما نلاحظ الوسط والانحراف العام(3.90-0.75) في وزارة التعليم و(3.88-0.88) في هيئة التخطيط نجد ما يأتي:

1. وجود أهداف واضحة ومتناغمة مع الفلسفة والأيديولوجية الخاصة بالدولة.
2. تهتم كلا المؤسستين بمرحلة وضع الأهداف, على الرغم من تسجيل وزارة التعليم قيمة في وسطها العام تفوق قيمة هيئة التخطيط بفارق (0.02).

3-2-1-2-2- التحليل الإستراتيجي

يظهر من الجدول (6) إن أعلى وسط حسابي في وزارة التعليم كانت قيمته(4.45) ثم يليه (4.09) وذلك في الاهتمام بحاجات المجتمع قبل وضع الأهداف وفي تعزيز المركز الإقليمي والدولي للمؤسستين, في حين كان أعلى وسط في هيئة التخطيط بقيمة (4.40) ثم يليه (4.40) ولكن بانحراف معياري اكبر من الأول وذلك في الاهتمام بحاجات المجتمع قبل وضع الأهداف وفي الاهتمام بمعدلات النمو السكاني والاستشارات والصادرات.. أما أدنى وسط حسابي في وزارة التعليم كان بقيمة (3.27) في دراسة ردود أفعال الأفراد والمؤسسات عند وضع الخطة، أما في هيئة التخطيط كانت قيمته (3.40) في الاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين من اجل الحصول عليها باستمرار. أما الانحراف فقد سجل أعلى قيمة له في وزارة التعليم (1.04) في وجود استراتيجية واضحة مدونة أما في هيئة التخطيط كانت أعلى قيمة له (1.24) في دراسة ردود الأفعال لدى الأفراد والمؤسسات عند وضع الخطة. أما اقل انحراف في وزارة التعليم وهيئة التخطيط وعلى التوالي كان (0.53، 0.56) في تقرير المركز الإقليمي وفي وجود استراتيجية واضحة. والوسط والانحراف العام لكلا المؤسستين على التوالي كان (3.75 ، 0.82) و (3.93 ، 0.86) ويبين المستوى العام وبقية الأوساط والانحرافات ما يأتي :

1. أن عملية التحليل الإستراتيجي تحظى باهتمام اكبر في هيئة التخطيط.
2. تأخذ هيئة التخطيط بالحسبان البيئة السياسية في النطاقين الإقليمي والدولي.ولذلك نراها تهتم بوضع استراتيجية واضحة.
3. تمتاز هيئة التخطيط عن وزارة التعليم بتصورها الكامل عن التحديات التي يتعرض لها قطرنا العزيز.
4. تهتم وزارة التعليم بالظروف الداخلية عند صياغة الخطط اكثر من هيئة التخطيط.

3-2-1-2-3- البدائل الإستراتيجية

يتبين من الجدول (6) إن أعلى الأوساط الحسابية كانت في وزارة التعليم وهيئة التخطيط على التوالي (4.00 ، 4.00) في تحديد البديل وفق الهدف المنشود، أما أدناها فقد كانت بقيمة (3.36 ، 3.93) على التوالي في تقسيم البدائل في مفاضلتها حسب المكاسب والخسارة. وكان أعلى انحراف ظهر لدينا في كلا المؤسستين هو(1.12) في وزارة التعليم في تقسيم البدائل حسب المكاسب والخسارة، وفي هيئة التخطيط كانت

قيمته (0.92) وضع البدائل في ضوء العوامل الداخلية والخارجية . ويبين لنا الوسط العام والانحراف العام لكلتيهما (3.69 ، 0.97) و(3.97 ، 0.67) على التوالي أن :

1. اهتمام هيئة التخطيط بمرحلة البدائل الإستراتيجية اكثر من وزارة التعليم وذلك لارتفاع وسطها الحسابي.
2. تلتزم هيئة التخطيط بتحديد البدائل وفق الهدف المنشود اكثر من وزارة التعليم العالي وذلك لانخفاض انحرافها المعياري بقيمة (0.67) عنه في وزارة التعليم البالغ (0.97).

3-2-1-2-4- الاختيار الإستراتيجي

إن أهم ما يمكن ملاحظته في الجدول (6) هو ارتفاع قيمة الأوساط الحسابية في وزارة التعليم وهيئة التخطيط وعلى التوالي (4.45 ، 4.46) في فهم الهدف قبل اتخاذ القرار ثم يليه قيمة الأوساط (4.36 ، 4.33) وعلى التوالي في جمع المعلومات قبل اتخاذ القرار. أما أدنى الأوساط في كلتيهما فقد كانت بقيمة (3.18 ، 4.00) في عدم الاهتمام بالتطورات المستقبلية في وزارة التعليم.

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لمراحل التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (6)

المؤسسة	وزارة التعليم العالي			هيئة التخطيط		
الوسط والانحراف و C.V / متغيرات التخطيط الاستراتيجي	الوسط	الانحراف	C.V	الوسط	الانحراف	C.V
أولا : الأهداف						
1. توجد أهداف واضحة	4.36	0.50	0.11	4.26	0.45	0.10
2. توضع الأهداف في ضوء الأيديولوجية وفلسفة الدولة	4.45	0.52	0.11	4.26	0.79	0.18
3. يعتمد أسلوب التنبؤ في وضع الأهداف	3.63	0.92	0.25	3.80	1.20	0.31
4. تتنوع الأهداف بتنوع العلاقات مع الأطراف	3.18	1.07	0.33	3.20	1.08	0.33
1. **الوسط العام**	3.90	0.75	0.19	3.88	0.88	0.22
ثانياً : <u>التحليل الإستراتيجي</u>						
1. دراسة ردود أفعال الأفراد والمؤسسات عند وضع الخطة	3.27	0.78	0.23	3.46	1.24	0.35
2. الاهتمام بحاجات المجتمع عند وضع الأهداف	4.45	0.68	0.15	4.40	0.63	0.14
3. توجد استراتيجية واضحة ومدونة	3.90	1.04	0.26	4.20	0.56	0.13
4. أهمية الظروف الداخلية عند صياغة الخطط الإستراتيجية	3.90	0.83	0.21	3.60	1.24	0.34
5. الاهتمام بمعدلات النمو السكاني والاستثمار والصادرات	3.36	1.02	0.30	4.40	0.73	0.16
6. الظروف السياسية في البيئة الإقليمية والدولية	3.45	0.82	0.23	4.20	0.94	0.22
7. الاهتمام بالتكنولوجيا المستخدمة لدى المنافسين من اجل الحصول عليها باستمرار	3.63	0.80	0.22	3.40	0.98	0.28
8. التصور الكامل عن التحديات	3.90	0.83	0.21	3.93	0.79	0.20
9. تعزيز المركز الإقليمي والدولي	4.09	0.53	0.12	4.26	0.45	0.10
10. امتلاك قوة تفاوضية متينة مع الدول	3.63	0.92	0.25	3.46	1.12	0.32
الوسط العام	3.75	0.82	0.21	3.93	0.86	0.21

يتبع


الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لمراحل التخطيط الإستراتيجي

جدول رقم (6)

المؤسسة	وزارة التعليم العالي			هيئة التخطيط		
الوسط والانحراف و C.V / متغيرات التخطيط الاستراتيجي	الوسط	الانحراف	C.V	الوسط	الانحراف	C.V
ثالثاً : البدائل الإستراتيجية						
1. توضع البدائل في ضوء العوامل الداخلية والخارجية.	3.72	0.90	0.24	4.00	0.92	0.23
2. تقسيم البدائل حسب المكاسب والخسارة.	3.36	1.12	0.33	3.93	0.45	0.11
3. يحدد البديل وفق الهدف.	4.00	0.89	0.22	4.00	0.65	0.16
1. **الوسط العام**	3.69	0.97	0.26	3.97	0.67	0.16
رابعاً : الاختيار الإستراتيجي						
1. فهم الهدف قبل اتخاذ القرار.	4.45	0.52	0.11	4.46	0.63	0.14
2. جمع المعلومات والحقائق قبل اتخاذ القرار.	4.36	0.50	0.11	4.33	0.48	0.11
3. اختيار البديل يتم وفق الكلف والمنافع.	3.72	0.78	0.20	4.13	0.51	0.12
4. دراسة الظروف الحالية والمستقبل قبل اتخاذ القرار.	3.90	0.83	0.21	4.00	0.65	0.16
5. اختيار البديل يتم وفق أعلى المنافع واقل خسارة.	4.09	0.83	0.20	4.40	0.50	0.11
6. لا يؤخذ بنظر الاعتبار التطورات المستقبلية عند اتخاذ القرار.	3.18	0.07	0.02	4.06	0.70	0.17
7. الجمع بين الخبرة ونتائج التقييم عند اتخاذ القرار.	4.00	0.44	0.11	4.00	0.37	0.09
الوسط العام	3.89	0.71	0.18	3.89	0.54	0.13

وفي الجمع بين الخبرة ونتائج التقييم في هيئة التخطيط ويبين لنا الوسط العام والانحراف العام لكلتيهما (3.89 ، 0.71) و (3.89 ، 0.54) على التوالي ما يأتي:

هناك اهتمام اكبر في هيئة التخطيط بالاختيار الإستراتيجي عنه في وزارة التعليم وذلك لانخفاض الانحراف المعياري بقيمة (0.54) في حين كان في وزارة التعليم (0.71)

1. تهتم هيئة التخطيط باختيار البديل وفق أعلى منفعة واقل خسارة.
2. تهتم المؤسستان بالجمع بين الخبرة ونتائج التقييم عند اتخاذ القرار.

3-2-1-3- ترتيب أهمية المتغيرات

اتفقت معظم الدراسات الإحصائية على وضع صيغة إحصائية تحدد فيها أهمية المتغيرات التي تم تناولها في الدراسة، وذلك ليتبين من خلال تلك الأهمية مستوى قوة المتغيرات في كل مؤسسة كانت خاضعة للدراسة. وفي هذا البحث تم وضع جداول تبين ترتيب أهمية المتغيرات في وزارة التعليم وهيئة التخطيط. فالجدول (7) يبين لنا ترتيب أهمية خصائص نظم المعلومات التي اعتمدناها متغيرات فرعية لنظم المعلومات. إذ احتلت خصيصتي الدقة والأمن بالنسبة لنظم المعلومات في كلتا المؤسستين وعلى التوالي المرتبة الأولى ، أما آخر مرتبة كانت في خصيصة الدقة إذ احتلت المرتبة التاسعة من حيث الأهمية. أما الجدول (8) فقد بين لنا أن المرتبة الأولى في وزارة التعليم وهيئة التخطيط على التوالي كانت في الأهداف والبدائل الإستراتيجية أما أخر مرتبة في كلتيهما كانت في البدائل الإستراتيجية والأهداف على التوالي.

ومن خلال هذا الترتيب يمكننا استدراك مدى تطلع كلتا المؤسستين لأهمية خصائص نظم المعلومات ومراحل التخطيط الإستراتيجي وحسب أولوياتها.

ترتيب أهمية الخصائص لدى المؤسسات

جدول رقم (7)

ت	الخصائص / المؤسسة	التعليم العالي	هيئة التخطيط
.1	الكلفة	5	5
.2	الثقة	1	2
.3	الدقة	9	9
.4	التوقيت	8	8
.5	الأمن	2	1
.6	السرعة	7	3
.7	الكمية	6	7
.8	النوعية	3	4
.9	الإدارة الناجحة	4	6

ترتيب أهمية المراحل لدى المؤسسات

جدول رقم (8)

	المراحل / المؤسسة	التعليم العالي	هيئة التخطيط
.1	الأهداف	1	4
.2	التحليل الإستراتيجي	3	2
.3	البدائل الإستراتيجية	4	1
.4	الاختيار الإستراتيجي	2	3

3-2-2- علاقات الارتباط بين متغيرات البحث

معامل الرتب Spearman

استناداً إلى فرضيات البحث الخاصة بعلاقات الارتباط بين متغيرات نظم المعلومات ومتغيرات التخطيط الإستراتيجي، تم إجراء المعالجات الإحصائية عليها بواسطة تطبيق معامل الارتباط Spearman ، حيث تم التوصل إلى إثبات قسم منها بدرجات متفاوتة والى رفض قسم آخر منها وذلك وفقاً لمستويات الدلالة المعنوية (0.1 و 0.05) التي اعتمدت كمعيار لقبول نتيجة الارتباط من عدمها.

((العلاقة بين خصائص نظم المعلومات ومراحل التخطيط الإستراتيجي))

انصب الاهتمام نحو التحقق من الفرضية الرئيسية للرسالة التي نصت (بوجود علاقة ارتباط معنوية بين خصائص نظم المعلومات ومراحل التخطيط الإستراتيجي) وبعد إجراء الاختبار على فرضياتها الفرعية، توصلنا في الجدول (9) إلى تثبيت(50) علاقة ارتباط كان من بينها (24) علاقة ارتباط معنوية أي بنسبة (48%) من مجموع العلاقات والتي كانت بالشكل الآتي:

1. لم تظهر نتائج علاقة الكلفة مع مراحل التخطيط الإستراتيجي كلُ على حدا ومجتمعة أية دلالة معنوية عند كلا المستويين (0.1 و 0.05)، إذ كانت أعلى قيمة لها (0.159) في علاقة الكلفة بالتخطيط ككل وادناها (0.027) في علاقتها بالاختيار الإستراتيجي وبهذا نرفض هذه الفرضية لعدم وجود نسبة مئوية لوجود علاقات معنوية.
2. أظهرت علاقة الثقة مع مراحل التخطيط الإستراتيجي منفردة ومجتمعة وجود علاقتين اثنتين وبدلالة معنوية هما (0.373) مع مرحلة الأهداف وعند مستوى معنوي (0.05) و (0.287) مع مرحلة التحليل الإستراتيجي عند مستوى معنوي (0.1). هذا يعني بالإمكان قبول الفرضية (1-2) بنسبة (40%).
3. يتبين من الجدول (9) وجود علاقتين معنويتين بين الدقة ومراحل التخطيط الإستراتيجي ، الأولى كانت في مرحلة البدائل الإستراتيجية (0.972) بمستوى معنوي (0.05) والثانية في مرحلة الاختيار الإستراتيجي (0.327) عند مستوى (0.1) وبهذا يمكننا قبول الفرضية (1-3) بنسبة (40%).
4. وجود ثلاثة علاقات معنوية بين التوقيت ومراحل التخطيط الإستراتيجي، وهي مع البدائل (0.278) بمستوى معنوية (0.1)، ومع الاختيار (0.460) بمستوى معنوية

(0.05) ومع التخطيط الإستراتيجي ككل (0.293) بمستوى معنوية (0.1) لذلك يمكننا قبول الفرضية (1–4) بنسبة (60%).

5. جاءت علاقة الأمن مع مراحل التخطيط الإستراتيجي بأربع علاقات ارتباط معنوية عند كل من التحليل الإستراتيجي بقيمة (0.327) بمستوى معنوي(0.1)، ومع البدائل والاختيار والتخطيط الإستراتيجي ككل بقيمة (0.391)، (0.337)، (0.395) ومستوى معنوي (0.05)، وفي ضوء ذلك تعد الفرضية (1–5) مقبولة بنسبة (80%).
6. تبين من الجدول (9) بان علاقة السرعة مع مراحل التخطيط الإستراتيجي منفردة ومجتمعة، وهي علاقة معنوية. إذ كانت أعلى نتيجة مع مرحلة الأهداف (0.349) وادناها مع الاختيار الإستراتيجي (0.227) وكانت بمستويين معنويين (0.05 و 0.1) على التوالي. وعلى هذا الأساس يتم قبول الفرضية (1–6) بنسبة (100%).
7. أظهرت لنا الكمية في الجدول نفسه في علاقتها مع مراحل التخطيط منفردة ومجتمعة ثلاث علاقات ارتباط معنوية، في الأهداف (0.486) بمستوى (0.05) والتحليل الإستراتيجي (0.319) بمستوى (0.1) وفي التخطيط ككل (0.426) بمستوى (0.05) وبهذا تعد الفرضية (1–7) مقبولة بنسبة (60%).
8. عدم قبول كل من الفرضيتين (1–8) و (1–9) في الجدول (9) وذلك لعدم تسجيل علاقات ارتباط معنوية فيها، إذ كانت أعلى علاقة ارتباط في النوعية والإدارة الناجحة على التوالي (0.216) في الأهداف و(0.116) في الاختيار الإستراتيجي، وادناها كانت في الاختيار (0.040) وفي الأهداف (0.019).
9. قبول الفرضية الرئيسية (1–1) بنسبة (100%) وذلك في العلاقة بين خصائص نظم المعلومات مجتمعة ومراحل التخطيط الإستراتيجي مجتمعة، فكانت(0.571) وبمستوى معني (0.1).
10. رفض ثلاث فرضيات من اصل تسع وقبول ست منها.
11. توجد علاقة معنوية بين نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي بنسبة مئوية (48%).

جدول رقم (9)

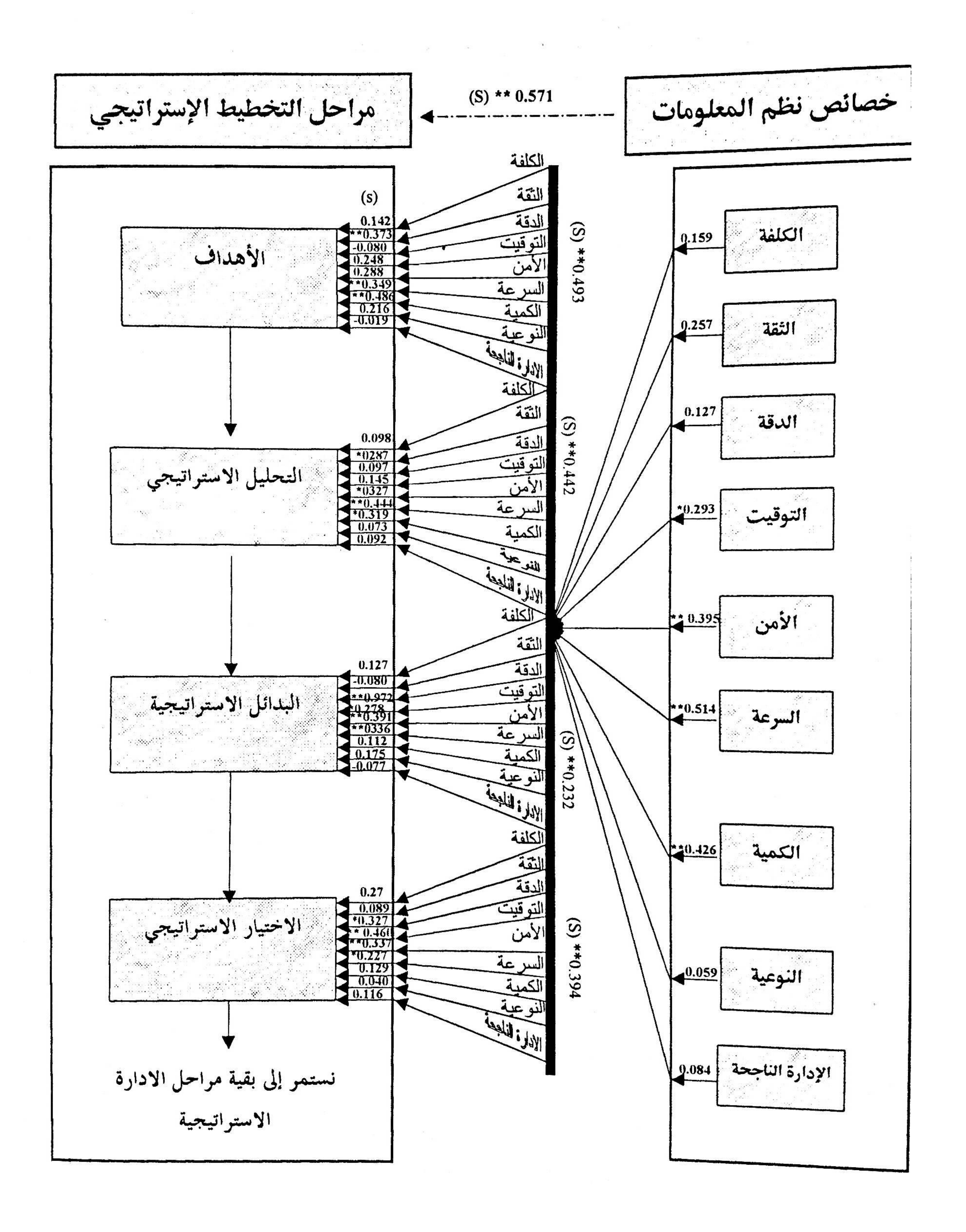
علاقات الارتباط (Spearman) بين خصائص نظم المعلومات ومراحل التخطيط الاستراتيجي

خصائص نظم المعلومات / مراحل التخطيط الاستراتيجي		الكلفة	الثقة	الدقة	التوقيت	الأمن	السرعة	الكمية	النوعية	الإدارة الناجحة	نظم المعلومات ككل	العلاقة في المنوية العدد	٪
الأهداف		0.142	**0.373	*-0.080	0.248	0.288	** 0.349	**0.486	0.216	-0.019	** 0.493	4	٪40
التحليل الاستراتيجي		0.098	*0.287	0.097	0.145	*0.327	** 0.444	* 0.319	0.073	0.092	** 0.442	5	٪50
البدائل الاستراتيجية		0.127	-0.080	**0.972	*0.278	**0.391	** 0.336	0.112	0.175	-0.077	*0.232	5	٪50
الاختيار الاستراتيجي		0.27	0.089	* 0.327	**0.460	**0.337	*0.227	0.129	0.040	0.116	**0.394	5	٪50
التخطيط الاستراتيجي ككل		0.159	0.257	0.127	* 0.293	**0.395	**0.514	**0.426	0.059	0.084	**0.571	5	٪50
العلاقات المعنوية	عدد	-	2	2	3	4	5	3	-	-	5	24	
	٪	-	٪40	٪\40	٪60	٪80	٪100	٪60	-	-	٪100		٪48

N=26

* مستوى معنوي (0.1)

** مستوى معنوي (0.05)


مراحل التخطيط الإستراتيجي
(S) ** 0.571
خصائص نظم المعلومات
الأهداف
التحليل الاستراتيجي
البدائل الاستراتيجية
الاختيار الاستراتيجي
نستمر إلى بقية مراحل الادارة الاستراتيجية
(S) **0.493
(S) **0.442
(S) **0.232
(S) **0.394
الكلفة
الثقة
الدقة
التوقيت
الأمن
السرعة
الكمية
النوعية
الإدارة الناجحة
0.159
0.257
0.127
*0.293
** 0.395
**0.514
**0.426
0.059
0.084

3-2-3-اتجاهات التأثير بين متغيرات البحث

معامل الانحدار الخطي البسيط Simple Linear Regression

جاءت فرضيات التأثير بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة لتظهر لنا اتجاهات التأثير التي تعد جزء من إثبات فرضية الرسالة الرئيسية المتعلقة بوجود علاقة ارتباط واتجاه تأثير. والتي تم اختبارها إحصائيا بحيث تم قبول البعض منها ورفض البعض الآخر استناداً إلى مستويات الدلالة المعنوية (0.1 و 0.05) المعتمدة كمعيار للرفض من القبول.

نصت فرضية التأثير الرئيسية بأنه ((يوجد تأثير معنوي لخصائص نظم المعلومات في مراحل التخطيط الإستراتيجي))، ومن هذه الفرضية تفرعت فرضيات أخرى تم إثبات قسم منها بنسب مئوية معينة ورفض القسم الآخر والتي كانت بالشكل الآتي :

1. اظهر الجدول (10) بوجود تأثير ضعيف للغاية لمتغير الكلفة في مراحل التخطيط الإستراتيجي منفردة ومجتمعة عند المستوى (0.1)، حيث سجل أعلى قيمة له (‾1.459) في مرحلة الاختيار الإستراتيجي وهي قيمة سالبة ذات تأثير عكسي، بينما كانت أدنى قيمة وهي (‾0.283) بتأثير الكلفة في الأهداف. ونستنتج من ذلك إن زيادة الكلفة في نظام المعلومات تؤدي إلى انخفاض أهمية الأهداف والعكس بالعكس وذلك بنسبة مئوية تصل إلى (20%). وهي النسب التي تم بموجبها قبول الفرضية (2-1) وان كانت نسبة ضئيلة.
2. لم يبين الجدول (10) أي اتجاه تأثير للثقة في مراحل التخطيط الإستراتيجي منفردة ومجتمعة وفي كلا المستويين (0.1 و 0.05)، إذ كانت أعلى قيمة لها في الاختيار الإستراتيجي وهي (0.616) وادناها في الأهداف بقيمة (‾0.089)، وبهذا ترفض الفرضية (2-2) لعدم وجود نسبة مئوية للنتائج المعنوية.
3. بين لنا الجدول نفسه انعدام وود اتجاه تأثير للدقة في مراحل التخطيط منفردة ومجتمعة في كلا المستويين المعنويين السابقي الذكر، إذ عدا أعلى قيمة في الأهداف (1.005) وادناها في الاختيار الإستراتيجي بقيمة (0.221) .وبهذا لا نتفق مع الفرضية (2-3) بسبب عدم وجود دلالة معنوية لاتجاهات التأثير الخاصة بهذه الفرضية .
4. من الجدول (10) نكتشف أن الفرضية (2-4) تتحقق بنسبة ضئيلة تصل إلى 20% وذلك لوجود تأثير معنوي للتوقيت في مرحلة الاختيار الإستراتيجي فقط وهي (

2.988) وعند مستوى معنوي (0.05)، ولم تكن هناك دلالة معنوية في بقية المتغيرات وكانت أدنى قيمة له في التحليل الإستراتيجي تصل إلى (0.422) وبهذا تُقبل الفرضية بالنسبة المئوية المذكورة أعلاه.

5. ظهرت في الجدول (10) قيمتين معنويتين لتأثير الأمن في مراحل التخطيط منفردة ومجتمعة وهما (2.174) و (1.073) في كل من الاختيار الإستراتيجي وفي مراحل التخطيط المجتمعة، وذلك عند مستويات معنوية (0.05) و (0.1) على التوالي .وبهذا بإمكاننا قبول الفرضية (2–5) بنسبة مئوية (40%).

6. بالنسبة لتأثير السرعة في مراحل التخطيط الإستراتيجي منفردة ومجتمعة لم تظهر لنا سوى قيمة معنوية واحدة في مرحلة البدائل الإستراتيجية ، إذ كانت (1.984) عند مستوى معنوي (0.1) أما اقل قيمة فقد كانت في الأهداف وهي(0.005⁻)، وعلى أساس ذلك تعد الفرضية (2–6) مقبولة بنسبة مئوية 20% .

7. في الجدول (10) اتضح لنا وجود تأثير معنوي واحد للكمية في مراحل التخطيط ولا سيماً في مرحلة الأهداف البالغة (2.150) عند مستوى معنوي (0.05) أما أدناها فقد كانت في مرحلة الاختيار الإستراتيجي والتي وصلت إلى (0.030⁻). ونرى في ذلك ضرورة قبول الفرضية بنسبة 20% حتى ولو كانت النسبة ضئيلة.

8. لم يظهر لتأثير النوعية في مراحل التخطيط منفردة ومجتمعة أية نتيجة معنوية يمكن على أساسها قبول الفرضية، إذ تراوحت اتجاهات التأثير من أعلى قيمة لها وهي (1.169) في الأهداف وادنى قيمة لها (0.158) في مرحلة التحليل . وبهذا يتم رفض الفرضية (2–8) بشكل قطعي.

9. نكتشف من الجدول (10) وجودة اتجاه تأثير واحد لدى الإدارة الناجحة في مرحلة البدائل الإستراتيجية والذي كان بقيمة (1.779⁻) عند مستوى (0.1) أما أدنى قيمة فقد كانت في مرحلة الاختيار وذلك بقيمة (0.011⁻) ، وبذلك يتم قبول الفرضية (2–9) بنسبة 20% وفق ما أثبتته الدراسة الإحصائية.

10. عندما نلقي نظرة على الجدول (10) نرى إن الفرضية الرئيسية تم إثباتها إحصائيا، وظهرت جميع النتائج المتعلقة بتأثير خصائص نظم المعلومات بشكل معنوي في مراحل التخطيط الإستراتيجي، إذ كانت أعلى قيمة في تأثير خصائص النظم ككل في مراحل التخطيط الإستراتيجي منفردة ومجتمعة تصل إلى (4.078) عند مستوى معنوي (0.1)، و أدنى قيمة سجلت في مرحلة التحليل الإستراتيجي التي وصلت

إلـى (2.536) وبالمسـتوى المعنـوي نفسـه . وبـهذا بإمكاننـا قبـول الفرضـية الرئيسـية بنسبة 100% وهذا يعني إن خصائص نظم المعلومات لا تؤثر في مراحل التخطيط الإستراتيجي بشكل منفصل وإنما تكمن فاعلية تأثيرها في تجمعها ومن ثم تأثيرها المشترك كعامل مستقل واحد في مراحل التخطيط الإستراتيجي، وبالفعل تحققت فرضية البحث الرئيسية على الرغم من انعدام أو ضعف الفرضيات الفرعية.

11. لقد تم رفض ثلاث فرضيات فرعية رفضاً تاماً من اصل تسع وقبول ستاً منها بنسب مئوية ضئيلة.

12. يوجد اتجاه تأثير لنظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي بنسبة (24%) وذلك لوجود 12 نتيجة تأثير معنوية من اصل 50 نتيجة. وهي وإن كانت نسبة ضئيلة مقارنة بمعاملات الارتباط إلا أنها تعد بمثابة اختبار موضوعي لفرضيات البحث المقترحة سواء رفضت أم قبلت.

جدول رقم (11)

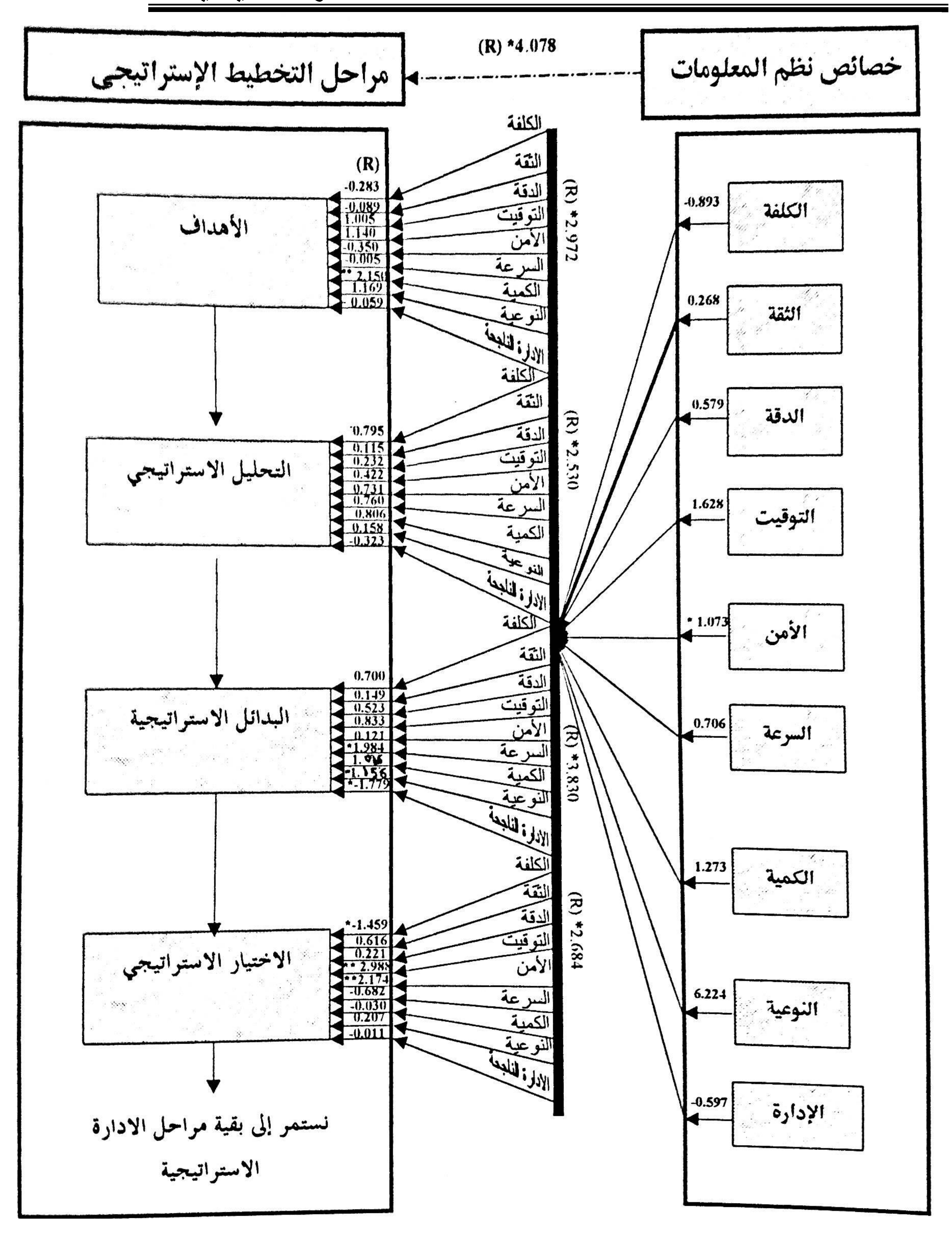
اتجاهات التأثير (Simple Linear Regression) لخصائص نظم المعلومات في مراحل التخطيط الاستراتيجي

خصائص نظم المعلومات / مراحل التخطيط الاستراتيجي		الكلفة	الثقة	الدقة	التوقيت	الأمن	السرعة	الكمية	النوعية	الإدارة الناجحة	نظم المعلومات ككل	العلاقة في المنوية العدد	٪
الأهداف		˙0.283	-0.089	1.005	1.140	˙0.350	˙0.005	**2.150	1.169	˙0.059	*2.972	2	20%
التحليل الاستراتيجي		˙0.795	0.115	0.232	0.422	0.731	0.760	0.806	0.158	˙0.323	*2.530	1	10%
البدائل الاستراتيجية		0.700	0.149	0.523	0.833	0.121	*1.984	1.015	˙1.156	*˙1.779	*3.830	3	30%
الاختيار الاستراتيجي		*˙1.459	0.616	0.221	**2.988	**2.174	˙0.682	˙0.030	0.207	˙0.011	*2.684	4	40%
التخطيط الاستراتيجي ككل		˙0.893	0.268	0.579	1.628	*1.073	0.706	1.273	0.224	-0.597	*4.078	2	20%
العلاقات المعنوية	عدد	1	-	-	1	2	1	1	-	1	5	12	
	٪	20%	-	-	20%	40%	20%	20%	-	20%	100%		24%

N=26

* مستوى معنوي (0.1)

** مستوى معنوي (0.05)


مراحل التخطيط الإستراتيجي
(R) *4.078
خصائص نظم المعلومات
الأهداف
(R)
-0.283
-0.089
1.005
1.140
-0.350
-0.005
** 2.150
1.169
- 0.059
(R) *2.972
الكلفة
الثقة
الدقة
التوقيت
الأمن
السرعة
الكمية
النوعية
الادارة الناجحة
التحليل الاستراتيجي
0.795
0.115
0.232
0.422
0.731
0.760
0.806
0.158
-0.323
(R) *2.530
البدائل الاستراتيجية
0.700
0.149
0.523
0.833
0.121
*1.984
-1.156
*-1.779
(R) *3.830
الاختيار الاستراتيجي
*-1.459
0.616
0.221
** 2.988
**2.174
-0.682
-0.030
0.207
-0.011
(R) *2.684
نستمر إلى بقية مراحل الادارة الاستراتيجية
-0.893
0.268
0.579
1.628
* 1.073
0.706
1.273
6.224
-0.597
الكلفة
الثقة
الدقة
التوقيت
الأمن
السرعة
الكمية
النوعية
الإدارة

4-2-3- الفروق المعنوية لمتغيرات الدراسة في المؤسستين المبحوثتين

انطلاقاً من فرضيات المقارنة التي تم إثارتها في محور اتجاهات الدراسة (منهجية البحث) والرامية إلى إيجاد فروق معنوية بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط في كل متغير من متغيرات البحث، أظهرت لنا نتائج تطبيق إختبار مان – وتني " Mann-Whitney" الحقائق الآتية:

1. متغيرات نظم المعلومات

أظهر لنا الجدول (11) النتائج التي تم التوصل إليها بعد تطبيق اختبار "مان–وتني" والخاصة بمتغيرات نظم المعلومات (خصائص نظم المعلومات)، إذ كانت القيم المحسوبة في كل من الكلفة (81) والثقة (57) والدقة (70) والتوقيت (81) والأمن (86) والسرعة (90.5) والكمية (81.5) النوعية (85.5) والادراة الناجحة (76.5) وهي جميعها أصغر من القيمة المجدولة * (114) وعند مستوى الدلالة المعنوية (0.05)، الأمر الذي يعني عدم وجود فروق معنوية في استجابات مؤسستي التعليم والتخطيط فيما يتعلق بمتغيرات نظم المعلومات. وعلى هذا الأساس ترفض جميع الفرضيات الخاصة بخصائص نظم المعلومات والتي تبدأ من (3–1) إلى (3–9).

2. متغيرات التخطيط الإستراتيجي

جاءت نتائج الجدول (12) وبتطبيق المعامل نفسه ولكن على متغيرات التخطيط الإستراتيجي (مراحل التخطيط الإستراتيجي)، لتبين لنا القيم المحسوبة لكل من الأهداف (89) والتحليل الإستراتيجي (99) والبدائل الإستراتيجية (91) والاختيار الإستراتيجي (91.5)، وهي جميعها أصغر من القيمة المجدولة (114)، الأمر الذي يؤدي بنا إلى رفض الفرضيات الخاصة بوجود فروق معنوية في استجابات كلتا المؤسستين وفيما يتعلق بمراحل التخطيط الإستراتيجي، ومن هذا نتوصل إلى أن استجابات كلتا المؤسستين على جميع متغيرات الدراسة هي استجابات متقاربة لا يوجد فيها فروق معنوية.

* تم الحصول على هذه القيمة بواسطة الرجوع الى جدول مان – وتني Mann- Whitney والتي كانت قيمتها الأصلية كما هي في الجدول (51) والمعدلة بموجب تطبيق القانون التالي ($N_1.N_2.Wa$) حيث N_1 = عدد العينة الاولى، N_2 = عدد العينة الثانية، Wa= القيمة المجدولة بعد معرفة نقطة تقاطع N_1، N_2 وبمستوى معنوي 0.05.

جدول رقم (11)

قيم الاختبار ماني–وتني Mann Wuitne في متغيرات نظـم المعلـومات

المتغيرات	نظـم المعلـومات								
	الكلفة	الثقة	الدقة	التوقيت	الأمن	السرعة	الكمية	النوعية	الإدارة الناجحة
القيم المحسوبة	81	57	70	81	86	90.5	81.5	85.5	76.5
القيمة المجدولة	114								

جدول (12)

قيم الاختبار ماني–وتني Mann Wuitne في مراحل التخطيط الإستراتيـجي

المتغيرات	التخطيط الإستراتيـجي			
	الأهداف	التحليل الإستراتيجي	البدائل الإستراتيجي	الاختيار الإستراتيجي
القـــــــــيم المحسوبة	89	99	91	91.5
القيمة المجدولة	114			

إن جملة ما تمخض عنه هذا المحور، سلسة من البيانات والنتائج الإحصائية التي أعطتنـا وصفاً محدداً لطبيعـة عمل تلك المتغيرات فـي الحقول الميدانيـة، وتصـور واضـح بخصوص علاقة تلك المتغيرات مع بعضها البعض وفق الفرضيات الرئيسية والفرعية التـي تقوم عليها مشكلة الرسالة.

كمـا معروف لـدى الجميـع الفرق الواضـح بـين العلـوم الإنسـانية والعلـوم التجريبيـة الصرفة، إلا أن هذا الفرق لا يعني إنعدام الصلة بينهما لا سيما في حالة استعانة علم بعلم أخر كونه وسيلة لتحقيق أهدافه، وبهذا الصدد استخدمت الأساليب الكمية في علم الإحصاء وسيلة في التوصل إلى نتائج البحث بشكل دقيق. إذ أُعطي وصف نظري متشعب ومتنوع حول كل من نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي وابعاد كل منهما، وأصبح لدى الباحث

تصور واضح بشأن مشكلة البحث وفرضيته وإدراك أن هناك علاقة وتأثير في موضوع الرسالة، لكن هذا لا يكفي لاثبات الفرضية التي تقوم عليها الرسالة، لذا تطلب الأمر إخضاع الدراسة للاختبار الإحصائي ولمنهجية مغايرة لما هو مألوف من المناهج المعتمدة في العلوم السياسية وفي الدراسات النظرية، للتوصل إلى التحديد الدقيق لمقدار تلك العلاقة السببية ومقدار التأثير فيها، وبالفعل توصلت نتائج البحث إلى بضعة نتائج رقمية تعطي صورة أكيدة على المقدار الثابت لأهداف البحث. فعلى سبيل المثال يظن الكثير بأن علاقة نظام المعلومات في عمليات التخطيط الإستراتيجي هي علاقة قوية، ولكن من الصعب تحديد مدى تلك القوة إلا بالاختبار والتجريب، فربما يظهر العكس كأن تكون تلك العلاقة ضعيفة أو صفرية وكذلك الحال في التأثير.

وفي نتائج هذه الدراسة تم تحديد المقدار الدقيق لعلاقة متغيرات البحث ودرجة التأثير، إذ أظهرت قيمة الارتباط وجود علاقة بين نظم المعلومات والتخطيط الإستراتيجي بنسبة (48%) مما يعني أن العلاقة ليست قوية وبالوقت ذاته ليست ضعيفة وهذا ما لا نعرفه إذا اكتفينا بالدراسة النظرية فقط. أما بالنسبة للتأثير فقد أظهرت قيمة الانحدار وجود تأثير لنظم المعلومات في التخطيط الإستراتيجي بنسبة (24%) وهي نسبة ضعيفة. وينبغي الإشارة إلى إن الاختيار جاء بصورة ميدانية تطبيقية على مؤسستين رسميتين، وهو اتجاه أشاد بأهميته وضرورته الرئيس القائد (صدام حسين) "حفظه الله ورعاه" في أن تكون الاطاريح الأكاديمية موجهة لخدمة الوطن بدل من أن تكون اطاريح عامة بعيدة عن استفادة قطاعات الدولة ومؤسساتها، ولا سيما في حقول العلوم السياسية التي تزايدت أهميتها في فترة الحصار الجائر المفروض على العراق والذي خلق ضرورة للنهوض والتقدم بنوعية الدراسات كرد فعل إزاء ما يعانيه ويكابده قطرنا العزيز.

3-3- التخطيط الإستراتيجي الأمريكي تجاه منطقة البلقان نموذج تطبيقي

بعد دراسة موضوع الرسالة دراسة نظرية مفصلة واختبارها وفق قوانين ومعادلات إحصائية، كان لابد لنا ان ننقل تلك الدراسة إلى ارض الواقع ولا سيما واقع السياسة الدولية ونبين انه كيف كان بالإمكان تم تعميم متغيرات الموضوع سياسياً، وبصورة تعطينا فهم متكامل لاتجاهات الرسالة. لذلك تم التركيز على الولايات المتحدة كنموذج أو حالة توضح لنا طبيعة تخطيطها الإستراتيجي تجاه المناطق التي ترى فيها مصلحة حيوية، ومن هذه المناطق شبه جزيرة البلقان أو يوغسلافيا على وجه الخصوص محددين بذلك الأهداف الإستراتيجية العامة للولايات المتحدة والتحليل الإستراتيجي العام لها بصورة موجزة، متنقلين بعد ذلك الى التخطيط الإستراتيجي الأمريكي تجاه يوغسلافيا، حيث الأهداف المتنوعة للسياسة الأمريكية من جهة وتحليلها الإستراتيجي سواءً لنقاط القوة والضعف الداخلية التي تعاني منها أو الفرص والتهديدات التي تتعرض لها في منطقة اوربا الشرقية. وما يحيط بها من متغيرات تستدعي الدراسة من جهة أخرى، وأثر ذلك فى رسم الإستراتيجية الصحيحة الخاصة بالمنطقة والتي اختيرت ونفذت بالشكل الذي يحقق أهدافها الإستراتيجية المعمول بها.

وفي ضوء هذا التحليل يتبين لنا دور نظم المعلومات وما تتضمنه من آليات وأجهزة ووسائل..الخ خاصة بجمع المعلومات وتحليلها وترتيبها ومن ثم تقديمها الى المؤسسة السياسية المعنية بعملية التخطيط الإستراتيجي. ولا سيما نذكر وسائل جمع المعلومات الأمريكية وطبيعة التخطيط الأمريكي لاستراتيجيته المعتمدة على أحدث الأجهزة والمؤسسات ذات التقنيات العالية في التقاط المعلومات والتي ترتبط جميعها بمؤسسة الرئاسة الأمريكية.

وعلى أساس ما تقدم سندرس الموضوع بالشكل الآتي:

3-3-1- الأهداف الإستراتيجية الأمريكية العامة وتحليلها الإستراتيجي.

3-3-2- آليات جمع المعلومات ومعالجتها الخاصة بمؤسسة الرئاسة الأمريكية.

3-3-3- الأهداف الإستراتيجية تجاه شبه جزيرة البلقان وما يحيط به.

3-3-4- التحليل الإستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.

3-3-5- الاختيار الإستراتيجي والتنفيذ.

3-3-1- الأهداف الإستراتيجية الأمريكية العامة وتحليلها الإستراتيجي

تشابهت المفاهيم والتعاريف الخاصة بالأهداف، إذ تعبر جميعها عن حاجات الدول ومتطلباتها أو مصلحتها وأمنها القومي [1]، وذلك على صعيد مؤسسة الدولة كما ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار آن مجمل الأهداف نابعة من فلسفة أيديولوجية ثابتة للدولة، توضع على أساسها تلك الأهداف، وهنا نشير إلى أن كل كيان سواء سياسياً كان أم اقتصادياً ...، فانه يحتاج إلى أهداف تعبر عن كينونة هذا الكيان. وبالنسبة لمؤسسة الرئاسة الأمريكية هناك أهداف نابعة من مصالح كونية يتوقف عليها بقاء الولايات المتحدة وأمنها القومي. وهي أهداف تجسد لنا وجود تخطيط استراتيجي شامل يتضمن خطط استراتيجية فرعية ذات أهداف حيوية، تعد بمثابة الركن الأساس الذي يتطلبه نجاح التخطيط الإستراتيجي الشامل. فمن بين الأهداف الإستراتيجية العامة للولايات المتحدة ما يأتي [2]:

1. تحقيق الزعامة الأمريكية على العالم وذلك بضمان تفوقها على القوى الدولية المعاصرة عسكرياً وتكنلوجياً واقتصادياً.
2. تعزيز الأمن القومي للولايات المتحدة والحفاظ على الاتحاد الفيدرالي بالقوات العسكرية.
3. دعم إنعاش الاقتصاد الأمريكي.
4. نشر النمط الأمريكي في الحياة إلى كافة أنحاء العالم ونشر الديمقراطية وفق المنهج الغربي.

تأتي هذه الأهداف في قمة أولويات الاهتمام الأمريكي، فهي أهداف استراتيجية جوهرية تترجم فلسفتها الرأسمالية والتي لا يمكن الحياد عنها. وفي ضوء تلك الأهداف تباشر الولايات المتحدة تحليلها الإستراتيجي العالمي الذي يوضح التهديدات التي تعترض تطبيق الإستراتيجية الأمريكية في العالم والتي كانت على النحو الآتي:

1. زوال التهديد الأمني المركزي المتمثل بالتهديد الشيوعي وحلول محله الحركات الأصولية المناهضة للولايات المتحدة [1].

---

[1] الرمضاني، في التخطيط السياسي الخارجي، مصدر سبق ذكره، ص20

[2] مالك عوني، الإستراتيجية العسكرية الأمريكية وموقعها من السياسة الخارجية الأمريكية، السياسة الدولية، العدد 127، 1997، ص95.

أنظر كذلك: زلمي خليل زاد، التقييم الإستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص36- ص49 .

[1] نجيب غضبان، صِدام الحضارات وإعادة صياغة النظام العالمي، المستقبل العربي، العدد 226، 1998. ص142.

2. انتشار النزاعات العرقية والطائفية واثرها في تهديد الاستقرار في أماكن تعدّ ضمن مناطق المصالح الأمريكية.
3. انتشار الأسلحة ذات التدمير الشامل.
4. التدهور البيئي الواسع النطاق والمتفاقم نتيجة النمو السكاني السريع.
5. التهديد للمجتمع الأمريكي "الحر والمفتوح" يتزايد بفعل قوى الإرهاب المنظمة والجريمة الدولية وتجارة المخدرات.
6. التهديد الذي تشكله الدول ذات النهج الاستقلالي والسيادي للاستقرار الإقليمي في أنحاء كثيرة من العالم [2].
7. الثورة التكنولوجية على الرغم من الآمال التي طرحتها إلا أنها عدت وسيلة ناجحة بيد قوى الإرهاب والجريمة المنظمة بوسائلها الحديثة في تهديد الأمن القومي الأمريكي [3].

وهناك العديد من التهديدات العالمية التي تتعرض لها الإستراتيجية العالمية للولايات المتحدة، والتي لا يسعنا المجال لذكرها جميعاً. ومثلما توجد تهديدات لهذه الإستراتيجية فإنه بالمقابل توجد فرص متاحة أمامها، تكسب من ورائها مصالح ومنافع تؤمن بقاء الدولة ووجودها و أمنها القومي. وهي كالآتي [4]:

1. امتلاك الولايات المتحدة قوة عسكرية ذات ذراع طويلة منتشرة في معظم بقاع العالم تمتاز بتكنولوجيا عسكرية فائقة التقدم.
2. اقتصاد عالمي حقيقي مرتبط بشبكة اتصالات فورية.
3. ازدياد عدد الدول الديمقراطية.
4. تزايد فرص الاستثمارات الأمريكية.
5. وعي المجتمع الدولي إزاء الحاجات البيئية العالمية العاجلة.

---

[2] نزار إسماعيل عبد اللطيف، السياسة الأمريكية الشرق أوسطية، نشرة خاصة بالسياسة الخارجية الأمريكية المعاصرة، العدد 14، مركز الدراسات الدولية، 1997، ص15-ص18.

[3] كريم حجاج، ملامح الإستراتيجية الأمريكية في القرن القادم، السياسة الدولية، العدد 127، 1997، ص65 - ص69 .

[4] حميد الجميلي، اقتصاد الحضارة الكوكبية، الموقف الثقافي، العددان، 21-22 السنة الأولى ، دار الشؤون العامة، 1996، ص56-ص64. أنظر كذلك:

ـ، استشراف موقع النفط العربي في اقتصاد القرن الحادي والعشرين، الموقف الثقافي، العدد 18، السنة الثالثة، دار الشؤون العامة، 1998، ص16.

6. انتشار نمط الحياة الأمريكية بقيمها ومبادئها عبر آليات ثورة المعلوماتية في مناطق كثيرة من العالم، وهي كما يسميها البعض بالأمركة أو ما يطلق عليها بالعولمة.
7. منابع النفط الإستراتيجية وفرص سيطرتها شبه المباشرة عليها.

وتوجد فرص أخرى في كل مكان يمثل بدوره مصلحة بالنسبة للولايات المتحدة. مما سبق اقتصرنا في تحليلنا الإستراتيجي للاستراتيجية الأمريكية العالمية على تحديد التهديدات والفرص في البيئة الدولية، أما تشخيص نقاط القوة والضعف داخل الولايات المتحدة فسنذكرها لاحقاً عندما نناقش التحليل الإستراتيجي للاستراتيجية الأمريكية تجاه يوغسلافيا أو ما يسمى بشبه جزيرة البلقان.

ما ذكرناه سابقاً يعطينا تصور عن طبيعة التخطيط الإستراتيجي الأمريكي بشكل عام، وأثره في فهم بقية مستويات الإستراتيجية وكيفية التخطيط لها. وفي محور دراستنا هذه اقتصرنا على دراسة مستوى من مستويات الإستراتيجية الأمريكية، وهي الإستراتيجية المتعلقة بأوربا الشرقية والمناطق المحيطة بها وما يرتبط بها من متغيرات، كالأمن الأوربي ونفط الخليج العربي والاتحاد الروسي وحلف شمال الأطلسي، فهي بمجمل ارتباطاتها تلك تخدم الإستراتيجية الكبرى للولايات المتحدة، إذ لا توجد إستراتيجية بمعزل عن الإستراتيجية الأشمل منها طالما كان هناك هدف استراتيجي شامل وفلسفة أو أيديولوجية تغطي تلك الإستراتيجية.

3-3-2- آليات جمع المعلومات ومعالجتها الخاصة بمؤسسة الرئاسة الأمريكية

جرت العادة على أن يكون لكل مؤسسة سواء مؤسسة رئاسة خاصة بدولة ما أو أية مؤسسة أخرى، آلية خاصة بجمع المعلومات وحفظها وإيصالها لصناع القرار، وتكون تلك الآلية على أشكال متعددة كأن تكون جهاز استخباري أو تكون مؤسسة كاملة للمعلومات على غرار ما يعرف بمجلس الأمن القومي في الولايات المتحدة، أو أي شكل أخر تقتصر نشاطاته على أداء هذه المهمة. ويتلخص عمل تلك الأجهزة أو الوسائل في البحث عن المعلومات في أي اختصاص يستفاد منه وجمعها وإجراء المعالجة عليها بواسطة أحدث التقنيات الإلكترونية وتبويبها وترتيبها، لتكون على شكل مخرجات جاهزة في عمليات التخطيط واتخاذ القرارات فهي، بهذا تعمل بصيغة المنهج النظمي أو هي بمثابة نظم معلومات خاصة بالاستخدام السياسي تمتاز بتقنياتها المتطورة وبدقتها وسرعتها في المعالجة والثقة بصدق معلوماتها ومدى حمايتها وأمنها ونوعية وكمية المعلومات التي تحتويها، ويتوقف عمل تلك النظم أن صحت التسمية على الكادر الإداري الكفوء في

إدارتها. إذ بدون الإمكانات البشرية تفقد نظم المعلومات أهميتها. ولهذا نلاحظ أن معظم الإدارات الأمريكية تولي أجهزة مخابراتها ومؤسساتها الاستخبارية رجالاً أكفاء ذوي شأن كبير في البيت الأبيض.

وفي ضوء ما سبق، سنجد أبرز آليات جمع المعلومات المركزية لإعداد الخطط الإستراتيجية سواءً على مستوى التخطيط الإستراتيجي الشامل أم على مستوى التخطيط الإستراتيجي الفرعي. وهي كالآتي:

3-3-2-1-مجلس الأمن القومي

تأسس عام 1947 وهو أحد أهم أركان السياسة الأمريكية لا سيما أثناء مرحلة الحرب الباردة. فقد ظهرت فاعليته منذ عهد الرئيس "كندي" في بداية الستينيات، إذ أستخدم كثيراً لكسب التأييدات بشأن العمليات العسكرية السرية. ولرئيس المجلس سلطات تفوق سلطات وزير الخارجية، وتكمن أهمية هذا المجلس في وظيفته الخاصة بغربلة المعلومات وتنقيتها بحيث تصنف وترتب حسب أولوياتها. والواقع ان هذا المجلس يولي اهتماماً كبيراً بنظم المعلومات شأنه شأن بقية مؤسسات صنع القرار الأمريكية، هذا علاوة على ما يوفره من معلومات لبقية تلك المؤسسات عند الحاجة. وأخيراً يعد هذا المجلس بمثابة مصب المعلومات الرئيسي الذي يرتبط بمؤسسة صنع القرار مباشرة [1].

3-3-2-2- المخابرات C.I.A

تأسست عام 1947، وهي أحد الأجهزة الفيدرالية التي تعمل بالتنسيق مع مجلس الأمن القومي، إذ تقدم للمجلس البيانات والمشورة فضلاً عن أهميتها الكبرى في توفير المعلومات السرية والمستعجلة التي يستفاد منها في إعداد الخطط الإستراتيجية المتعلقة بمناطق عديدة من العالم. وتأخذ الوكالة على عاتقها جمع المعلومات وتنسيقها وتحليلها وتنفيذ الأهداف ذات الصلة بالإستراتيجية الأمريكية [2].

3-3-2-3- وكالة الأمن القومي

تعد من بين أكثر المؤسسات الأمنية دقةً وتعقيداً، تأسست عام 1952 بقرار رئاسي، ويتلخص عملها بالتنسيق بين أجهزة الاستخبارات العسكرية وجمع المعلومات

[1] كوثر عباس عبد الربيعي، الأمن القومي الأمريكي، الصراع العربي- (الإسرائيلي) في التسعينات، معهد القائد المؤسس للدراسات القومية والاشتراكية، 1999، ص50-ص53، (أطروحة غير منشورة)

[2] ديفيد وايز وتوماس روز، الحكومة الخفية، (بغداد، إصدار لجنة الترجمة)، -، ص9-ص15.

السرية اعتماداً على الأقمار الصناعية والأجهزة الإلكترونية، ويعد كادرها الوظيفي من أفضل خرجي الجامعات الأمريكية [3].

3-3-2-4- وكالة استخبارات الدفاع

أنشئت عام 1961، وهي جهاز تابع لوزارة الدفاع الأمريكية، إذ يعود لها الدور الأكبر في التجسس على المعلومات المتعلقة بعمليات التسلح ومراقبة عمليات الحد من انتشار الأسلحة [4].

وهناك مؤسسات وأجهزة معلومات أخرى نذكرها في هذا الصدد تعمل داخل الولايات المتحدة، تقتصر نشاطاتها على التجسس وجمع المعلومات بخصوص عمل الوزارات والمنظمات الدولية، مثل مكتب التحقيقات الفيدرالي، ووزارة الخارجية، والطاقة والخزانة [5].

وتعتمد الولايات المتحدة في رسم استراتيجيتها على عناصر أخرى ولكن أقل أهمية من سابقاتها وهي [1].

1. العنصر البشري كالعملاء والمجهزين الذين يعملون في الخارج.
2. الأقمار الصناعية التجسسية.
3. أجهزة التجسس الإلكتروني.
4. وسائل الأعلام كالإذاعة والتلفزيون والصحف والمجلات.
5. البحوث العلمية والأكاديمية في الجامعات ومراكز الدراسات العلمية.
6. تقارير الدبلوماسيين والملحقين العسكريين المقيمين في الخارج.

يتضح لنا من ذلك أن جميع تلك الأجهزة والوسائل..الخ، تشارك بشكل أو بآخر في عمليات التخطيط الإستراتيجي الأمريكي، وفي أية مسألة دولية كانت أو إقليمية أو حتى محلية، ومجملها تعد من أبرز الأدوات والوسائل في العالم من حيث التقنيات المستخدمة والكفاءات النادرة والخبرات الممتازة التي لا تضاهيها أية نظم معلومات في العالم إلا ما ندر.

---

[3] محمد عبد العزيز ربيع، صنع السياسة الأمريكية والعرب، (عمان، دار الكرمل)، 1990، ص68.

[4] نفس المصدر، ص265 .

[5] ديفيد وايز وتوماس روس، الحكومة الخفية، مصدر سبق ذكره، ص36.

[1] كوثر عباس عبد الربيعي، الأمن القومي الأمريكي والصراع العربي (الإسرائيلي)، مصدر سبق ذكره، ص53- ص56.

3-3-3- الأهداف الإستراتيجية الأمريكية تجاه شبه جزيرة البلقان

عندما نتحدث عن الأهداف الإستراتيجية بشكل عام، فأننا نقصد بها تلك الأهداف التي تقع في صلب اهتمامات الأمن القومي الأمريكي (وهذا ما ذكرناه سابقاً)، ولكن حينما نسلط الأضواء على الأهداف الإستراتيجية الأمريكية تجاه أقليم معين، فأننا نقصد بذلك الأهداف التي تأتي في المرتبة التالية للأهداف الإستراتيجية العامة، وهي التي تقع في مستوى استراتيجي فرعي يؤمن لنا الوصول الى الغاية الإستراتيجية العامة.

وعلى أساس ما تقدم سنتناول كيفية التخطيط الإستراتيجي الأمريكي تجاه منطقة شبه جزيرة البلقان وعى وجه التحديد جمهورية يوغسلافيا، لنخرج بصورة وافية عن الكيفية التي اتبعت في ممارسة عمليات التخطيط. وسيكون محور تلك الأهداف موزعاً بين أهداف أمريكية واضحة وصريحة من جهة، وأهداف أخرى تخص حلف شمال الأطلسي تعلوها الرغبة الأمريكية من جهة أخرى.

3-3-3-1- الأهداف الإستراتيجية الأمريكية:

وتتمحور حول نوعين من الأهداف

أهداف ضمنية وأهداف علنية.

3-3-3-2- الأهداف الضمنية:

وهي الأهداف التي تجسد واقع الإستراتيجية الأمريكية بصورة واقعية.

1. الإرادة الأمريكية في تسويق مفاهيمها الإستراتيجية الجديدة، سواء على صعيد دول حلف شمال الأطلس أم العالم أجمع [1].
2. تطلع الولايات المتحدة في أن يكون القرن القادم قرناً أمريكياً، فرض عليها أبعاد أية قوة أخرى منافسة لها لسلطة القرار الدولي ولا سيما مجموعة الدول الأوربية، علماً إنها قد حققت مكاسب إستراتيجية في عقد التسعينات مكنتها من فرض إرادة القطب الواحد [2].

---

[1] وائل محمد العبيدي، أثار وتداعيات الحرب على يوغسلافيا في المنظور الأمريكي- نظرة تحليلة، ودراسات سياسية، العدد الثالث، السنة الأولى، بيت الحكمة، شتاء 1999- 2000، ص22.

[2] سيار الجميل، العولمة الجديدة والمجال الحيوي للشرق الأوسط – مفاهيم عصر قادم، (بيروت، مركز الدراسات الإستراتيجية والبحوث والتوثيق)، 1997، ص18. ص151 –154.

3. عرقلة مسيرة الاتحاد الأوربي والحيلولة دون إعطائه الفرصة للنهوض بقوته المجتمعية لا سيما بعد اتفاقية ماسترخت عام 1992 فيما يتعلق بالتكامل السياسي والاقتصادي لدول أوربا[1].
4. إن الحرب في كوسوفو هي جزء من استراتيجية كونية للولايات المتحدة كما أشرنا سابقاً تقع في المناطق الحيوية القريبة من القلب الروسي والممتدة نحو بحر قزوين، فالغاية منها تأمين المنطقة استراتيجياً من أية قوة دولية قريبة منها ولا سيما روسيا والاتحاد الأوربي [2]
5. تأمين المناطق الإستراتيجية النفطية القريبة من شبه جزيرة البلقان ولا سيما نفط الخليج العربي وكذلك إمدادات نفط جمهوريات أسيا الوسطى والقوقاز، والإبقاء على سطوة اليد الأمريكية في تحقيق هذا الأمن [3].
6. الحصول على قواعد عسكرية تمكنها من خلق قوساً كبيراً يحتضن جنوب أوربا وشرقها يساندها في ذلك الوجود العسكري البحري والجوي والبري في الخليج العربي [4].

3-3-3-1-2- الأهداف العلنية: وتتضمن الأهداف التي تروجها الولايات المتحدة لتبرير سياستها المتبعة في مسألة أو قضية معينة وهي كالآتي [5].

1. وقف معاناة شعب كوسوفو. إذ تذرعت بها الولايات المتحدة من أجل التدخل، ولكن على النقيض من ذلك نرى أساليبها في التدمير والتخريب واضحة جداً سواءً بقتل العشرات والمئات من الأبرياء من العراقيين جراء الحصار المفروض على العراق، أم أن ما كلفته (حرب كوسوفو) يفوق أهمية هذا الهدف فسقوط طائرات الشبح على سبيل المثال كلف الخزينة الأمريكية 122 مليون دولار كما ان كل صاروخ توما هوك يكلف مليون دولار تقريباً.

---

[1] ناظم عبد الواحد الجاسور، الازمة البلقانية: من حرب البوسنة الى حرب كوسوفو، نشرة مركز الدراسات الدولية ، 1999، ص5-ص8.

[2] وحيد عبد المجيد، العرب والعالم بين قرنين، التقرير الإستراتيجي العربي،1999، ص52-ص54.

[3] فهمي عبد الرزاق جاسم، العدوان الأمريكي الأطلسي على يوغسلافيا، الأبعاد والنتائج، قضايا دولية، العدد 33، نشرة متخصصة في الدراسات الأوربية، مركز الدراسات الدولية ، 1999، ص15-ص16.

[4] منعم صالح العمار،في ضوء العدوان الأمريكي الأطلسي على يوغسلافيا، حقائق وآراء، قضايا دولية، العدد 33، نشرة متخصصة في الدراسات الأوربية، مركز الدراسات الدولية، 1999، ص12.

[5] الجاسور ، الازمة البلقانية..، مصدر سبق ذكره، ص10- ص11.

2. فرض السلام: وهي على عكس ما نراه في استمرار هجرة البان كوسوفو الى البانيا وفي قصفها للمصانع والجسور في يوغسلافيا.
3. إجبار الصرب على احترام القوانين والمواثيق الدولية.
4. إعلانها أنها بهذه الحرب ستوقف الصراعات والنزاعات العرقية التي طالما كانت سبباً لاشتعال فتيل حربين عالميتين، وذلك بوضعها مخططاً وبنوداً جديدة في المنطقة.

3-3-3-2- أهداف حلف الناتو تعلوها الإرادة الأمريكية

وهي كالآتي:

1. الهيمنة على شرق اوربا وضمان توسع حلف الناتو، الآمر الذي يمكنه من القيام بعمليات عسكرية مستقبلية من شأنها إخماد أية محاولة لمقاومة الهيمنة الأمريكية [1].
2. أضعاف الدور الروسي من خلال فرض السيطرة على المنطقة والضغط عليها من اجل إذعانها إلى شروط المؤسسات المالية والدولية وأثر ذلك في تغيير توجهاتها الاقتصادية وإجبارها على نزع أسلحتها الإستراتيجية النووية [2].
3. تطلع الولايات المتحدة إلى إثبات فاعلية القوة العسكرية في مواجهة التحديات الأمنية ولا سيما الاضطرابات الأثنية في وسط أوربا وشرقها [3].

مما سبق كان أبرز ما تتضمنه الإستراتيجية الأمريكية تجاه منطقة أوربا الشرقية من أهداف متنوعة ومتعددة تعكس لنا أهمية المنطقة إستراتيجياً وعلى الصعيد الدولي والإقليمي.

3-3-4- التحليل الإستراتيجي الأمريكي للبيئتين الداخلية والخارجية

أشارت الدراسات النظرية إلى أن التحليل الإستراتيجي في مضمونه يقتصر على تحديد مصفوفة تتضمن نقاط القوة والضعف الخاصة بالبيئة الداخلية والفرص والتهديدات

---

(1) . رند حكمت، توسيع حلف شمال الأطلسي والأمن الأوربي ، نشرة خاصة بالشؤون الأوربية، العدد الأول، مركز الدراسات الدولية، 1997-1998، ص15.

أنظر كذلك: جاس الشاهد، تأثير استراتيجية السياسة الأمريكية على توجهات الناتو السياسة الدولية، العدد 129، 1997، ص98-ص99.

(2) نبيه الأصفهاني، مستقبل تطلعات الأمن الأوربي، السياسة الدولية، العدد 128، 1997، ص149-ص154.

(3) مالك عوني، صناعة الدفاع واستراتيجية الولايات المتحدة الأمنية، تحولات ما بعد الحرب الباردة ، السياسة الدولية، 138، 1999، ص80.

المتعلقة بالبيئة الخارجية لأي دولة كانت. وبصدد دراستنا التطبيقية على حرب يوغسلافيا، سنعمد إلى تطبيق مرحلة التحليل الإستراتيجي في التخطيط الإستراتيجي الأمريكي إزاء هذا الإقليم (أقليم شبه جزيرة البلقان) لنبين ولو بالحد الأدنى كيف كانت النظرة الأمريكية للمنطقة، منطلقين من عنصر التحليل الإستراتيجي كما هو موجود في الدراسات النظرية والتي بيناها بشيء من الدقة والتفصيل في الفصل الخاص بالتخطيط الإستراتيجي.

كما ينبغي الأخذ بنظر الاعتبار في مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية ومرحلة التحليل الإستراتيجي، دور نظم المعلومات الخاصة بتوفير المعلومات عن تلك الأهداف والمعلومات التي على أساسها تتم عملية التحليل، وبهذا الصدد عُدّ توفير المعلومات بفعل الأجهزة والمؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي ذكرناها سابقاً، تحصيل حاصل لوجود نظم معلومات سواء مُمَكنة كانت أم غير مُمَكنة، والسبب في ذلك انه من الصعوبة التوقف بدقة على طبيعة وكيفية عمل تلك النظم، إلا أن ما نقتبسه هو وجود المؤسسات الأمنية والأجهزة والوسائل الأخرى التي يقع على عاتقها توفير المعلومات والتي لابد أن يمتاز طبيعة عملها بوجود نظم معلومات متطورة ومتقدمة. وعلى هذا الأساس، عندما نقوم بعملية التحليل الإستراتيجي، لابد من ان يكون هنالك تصور بأن نظم المعلومات هي المسؤولة عن جميع المعلومات التي تحتاجها الولايات المتحدة في تحليلها للبيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بها.

3-3-4-1- <u>البيئة الداخلية للولايات المتحدة:</u>

تنحصر عملية تحليل البيئة الداخلية في قسمين رئيسيين هما نقاط القوة ونقاط الضعف اللذان تتوقف عليهما نوعية الإستراتيجية التي تتبعها الولايات المتحدة إزاء منطقة ما.

3-3-4-1-1- <u>نقاط القوة:</u>

وتتوزع نقاط القوة الأمريكية بالشكل الآتي:

1. تتوافر الولايات المتحدة على ترسانة عسكرية تقليدية ضخمة، وقدرة نووية فريدة وانتشار عالمي واسع يضاف إليه نظام تحالفات استراتيجية مستمر، وذلك يتضح من حجم القوات البالغ 445 ,432 ,1 جندي عام 1997 وبحيازة سلاح متطور تكنولوجيا،

فضلاً عن الترسانة النووية القادرة وحدها على تدمير العالم ست مرات متتالية، إلى جانب الانتشار الواسع للقوات الأمريكية في العالم، وتحالفها الإستراتيجي العالمي [1].

2. قوة الاقتصاد الأمريكي لاسيما عند دخولها عقد التسعينات كعملاق اقتصادي، وقدرتها الاقتصادية المستمدة من سيطرتها على مؤسسات "برتن وودز" واستنادها الى مصادر من خارج حدودها، وتوظيفها للاقتصادات الدولية بتبعيتها إلى اقتصادها. أما الديون التي تتحملها الخزانة الأمريكية فهي لا تتعدى ان تكون سوى ديون داخلية [2].
3. التقدم في مجالات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأثر ذلك في تفعيل بقية الميادين، هو الأمر الذي جعلها الدولة الرائدة في هذا الحقل ولا سيما في تكنولوجيا الفضاء والحاسبات الإلكترونية والأقمار الصناعية.
4. تمتاز الولايات المتحدة بأرضية خصبة في مجال العلم والمعرفة ولاسيما نظامها التعليمي لا سيما في الجامعات ومراكز البحوث، إذ أصبحت الولايات المتحدة موطن لاستقطاب العقول واحتضانهم من اجل توجيههم نحو خدمة المجتمع الأمريكي [3].

3-3-4-1-2- نقاط الضعف

وهي كالآتي:

1. بعد نهاية الحرب الباردة وزوال الخطر الشيوعي، تصاعدت الأصوات داخل الولايات المتحدة منادية بتخفيض نفقات الدفاع، الأمر الذي لا يتفق ونجاح الإستراتيجية الأمريكية العالمية، وانطلاقاً من هذا السبب راحت الولايات المتحدة تبحث عن مشاكل خارجية تحقق من ورائها أهداف ومصالح استراتيجية أولاً وتبرر زيادة منتوجها الحربي ثانياً [1]. وحرب البلقان تعد من الأسباب التي تضاف إلى ذلك.
2. المضايقات والصعوبات التي تعترض مؤسسة الرئاسة الأمريكية في إصدارها للقرارات ولا سيما القرارات المتعلقة بالسياسة الخارجية، وتتمثل تلك المضايقات بالكونغرس الأمريكي والمناخ السياسي العام، إذ هناك عدة قنوات تمر بها عمليات صناعة القرار

---

[1] عدي صدام حسين، عالم ما بعد الحرب الباردة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم السياسية، جامعة بغداد، 1999، ص209-ص212.

[2] زلوم، نذر العولمة ، مصدر سبق ذكره ، ص219- ص129.

[3] عدي صدام حسين،عالم ما بعد الحرب الباردة، مصدر سبق ذكره، ص219-ص221.

[1] مالك عوني، صناعة الدفاع واستراتيجية الولايات المتحدة الأمنية، مصدر سبق ذكره، ص 77- ص79.

واتخاذه ولا سيما بعد ازدياد عدد اللجان الحزبية واللجان الفرعية التي تعد عقبة في طريق التوصل الى قرارات سريعة [2].

3. تفشي ظاهرة المخدرات وانتشار الجريمة المنظمة وغير المنظمة وجرائم الاغتصاب وغيرها، أدت الى اختلالات في هيكل البنيان الاجتماعي الأمريكي [3]
4. تذمر الرأي العام الأمريكي ونقمته منذ الهزيمة في حرب فيتنام وحتى الوقت الحاضر، إذ أصبح من الصعوبة بمكان القيام بممارسة أعمال عسكرية خارج حدود الولايات المتحدة. فالرأي العام في الولايات المتحدة ذو أثر كبير في تقييد الكثير من القرارات السياسية الخارجية [4].

3-3-4-2- البيئة الخارجية للولايات المتحدة:

وتشتمل على الفرص والتهديدات الكافية في جمهورية يوغسلافيا والأقاليم المحيطة بها، وكيفية التحليل الإستراتيجي لها للوصول الى فهم واضح للخيارات أو البدائل التي سيتم التعامل معها.ولكن قبل البدء بهذا التحليل، لابد أن تكون هناك ملامح وحقائق عامة عن طبيعة الأوضاع في الإقليم وأهمها:

1. ان التركيبة السكانية في الجمهوريات اليوغسلافية تتكون من اقليات عرقية وطائفية حيث السلافيون والارثذوكس والمسيحيون الكاثوليك والبروتستانت والمسلمين..، فهي مزيج من الجنسيات العرقية والطائفية المتداخلة بشكل معقد [5].

2. الارث التاريخي لشبه جزيرة البلقان يبين لنا أنها أكثر المناطق حساسية في اوربا، إذ وقعت عام 1908 حرب البلقان ومن ثم انحسار السيطرة العثمانية عن اوربا الشرقية واحتلال الإمبراطورية النمساوية- الهنغارية للبوسنة والهرسك وظهور مملكات الصرب وسلوفينيا وكرواتيا واستمرار الحال حتى أحتلال الألمان ليوغسلافيا عام 1941 [1].

---

[2] نانس مصطفى خليل، الرئاسة كمؤسسة لصنع السياسية الخارجية الأمريكية، السياسة الدولية، العدد 127، 1997، ص83.

[3] عدي صدام حسين ، عالم ما بعد الحرب الباردة ، مصدر سبق ذكره ، ص226.

[4] هالة ابو بكر سعودي ، السياسة الأمريكية تجاه الصراع العربي (الإسرائيلي) 1967- 1973، (بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية)، ط2 ، 1986، ص126.

[5] زاد، التقييم الإستراتيجي، مصدر سبق ذكره، ص115.

[1] مالك عوني، كوسوفو صراع الطموحات القومية، السياسية الدولية، العدد 133، 1998، ص 207.

3. الموقع الإستراتيجي الذي تمتاز به هذه المنطقة حيث نهر الدانوب الذي يربط الجنوب الشرقي بين اوربا بالشمال والغرب وهو أكبر نهر للنقل المائي، فقد حاولت ألمانيا باستمرار السيطرة عليه وكانت لها الولايات المتحدة بالمرصاد. وينبغي القول ان هذا الإقليم كان سبباً مباشراً لحربين عالميتين هما الحرب العالمية الأولى والثانية [2].
4. الأزمات الاقتصادية وتزايد الفجوة الاجتماعية بين مختلف السكان وانتماءاتهم العرقية والطائفية والافتقار إلى قيادة سياسية قوية بعد وفاة "تيتو" 1985، جعلت الاتحاد الفيدرالي اليوغسلافي هشاً إزاء الأطماع الخارجية.

كانت هذه أهم الحقائق عن منطقة البلقان ويوغسلافيا على وجه التحديد، إذ تغنينا إلى حد ما بفهم وتصور وافي عنها وتعطينا فكرة عن طبيعة الأوضاع التي تعانيها هذه المنطقة حالياً.

وبالنسبة للولايات المتحدة واستراتيجيتها تجاه هذه المنطقة، نرى إنها تستند على محورين كما ذكرنا سابقاً هما الفرص والتهديدات.

3-3-4-2-1- الفرص:

1. محاولة الولايات المتحدة فرض هيمنتها وسطوتها على الإستراتيجية الخاصة بحلف الناتو بشكل يفوق تأثير الدول الأوربية، ويعيد تأكيدها للمهام الملقاة على عاتقها أبان الحرب الباردة والتي ضعفت بإنتهاء تلك الحرب بسبب التغييرات التي شهدها النظام الدولي[3].
2. الحيلولة دون قيام الاتحاد الأوربي بتأدية دور فاعل إزاء عدم الاستقرار في منطقة البلقان، يمكن ان ينعكس على وضعها وحرية حركتها في المنطقة مستقبلاً [1].
3. استغلال الولايات المتحدة لمهام حلف الناتو في ممارسة الإجراءات العسكرية في حرب كوسوفو، انطلاقاً من أن إحدى وظائف الحلف هي حماية الدول الأعضاء من أي تهديد محتمل ولا سيما في منطقة شرق أوربا ووسطها وذلك بسبب تفشي حالات

---

[2] المصدر نفسه، ص208.

[3] محمد جواد علي، كوسوفو والدرس المطلوب، قضايا دولية، العدد 33، نشرة متخصصة بشؤون البلقان، مركز الدراسات الدولية، 1999،ص4.

[1] المصدر نفسه ص 4.

اللاستقرار، وقد أخذت هذه الفرصة بنظر الاعتبار في دفع الدول الأوربية للقيام بعمليات عسكرية ضد يوغسلافيا [2].

4. رغبة الولايات المتحدة في الحصول على قواعد عسكرية أو ضمان تواجد عسكري في شبه جزيرة البلقان كي تؤمن موطئ قدم لها وذلك لكون هذه المنطقة تقع في جنوب شرق قارة أوربا حيث قربها من مناطق توريد النفط إلى أوربا، وفي هذا الباب ترى الولايات إن ضمان سيطرتها تلك يعني ضمان الأمن على مصادر النفط في الخليج العربي الذي يعد امتداد للطرف الجنوبي للقارة، وكذلك تمكنها هذه السيطرة من تمرير سياساتها واستراتيجيتها في الوطن العربي [3]. وبإمكاننا أن نضيف بأن الولايات المتحدة تسعى لاستتباب الأمن في منطقة البلقان لتقطع الطريق على روسيا (وريثة الاتحاد السوفيتي السابق) من القيام بأية محاولات لاستقطاب دول أوربا الشرقية لا سيما وأن تلك الدول كانت تدين بالشيوعية سابقاً.
5. دور ألبانيا في التشجيع على استقلال إقليم كوسوفو عن يوغسلافيا، والذي عد السبب المباشر للحرب، نظراً لأن 90% من سكان هذا الإقليم من الألبان المسلمين، وقد استغلت الولايات المتحدة هذا الدور وتشجيعها إياه، ولاسيما أن ألبانيا تطمح إلى إقامة (دولة ألبانيا الكبرى)[4]. واتخاذه ذريعة للتدخل في المنطقة.
6. سياسة التطهير العرقي التي تمارسها حكومة الصرب ضد المسلمين الألبان في إقليم كوسوفو، وهو الأمر الذي استثمرته الولايات المتحدة في كسب شرعية لإجراءاتها التي اتبعتها ضد يوغسلافيا وذلك بحجة حماية حقوق الإنسان [1].

3-3-4-2-2- <u>التهديدات:</u>

وتتمثل بالمخاطر والمعوقات التي تواجه الإستراتيجية الأمريكية في منطقة البلقان وهي كالآتي:

1. إن ميزان القوى الجديد على المستوى الدولي المتمثل بتغير هيكل النظام الدولي من نظام ثنائي القطبية إلى نظام أحادي القطبية بزعامة الولايات المتحدة، وعلى المستوى

---

(2) صلاح سالم زرنوفة، الناتو بين مرحلتين، السياسة الدولية، العدد 129، 1997، ص71.

(3) روزماي هوليس واخرون، أمن الخليج في القرن الحادي والعشرين، (أبو ظبي، مركز الدراسات والبحوث الإستراتيجية)، 1998، ص109.

(4) مالك عوني، كوسوفا صراع الطموحات القوية، مصدر سبق ذكره، ص211.

(1) المصدر نفسه، ص207.

الأوربـي المتمثـل بتوحيـد الألمـانيين عـام 1991، قـد غيـر مـوازين القـوى وذلـك بتفـوق الولايات المتحدة بالتأثير في سلطة القرار الدولي، ولكن بالوقت نفسه أدى إلى ظهور تحديات أو كوابح جديدة في أوربا تناهض المنهج الأمريكي في أوربا بشكل عام ولا سيما فيما يتعلق بتقليص السطوة الأمريكية على حلف الناتو وبالشكل الذي يسمح بانفرادها في إدارة أمنها بالصورة التي تراها [2].

2. إقرار اتفاقية ماسترخت 1992 الخاصة بتحقيق التكامل السياسي والاقتصادي، أسفر عن بناء كيان الوحدة الأوربية بجميع سلاسلها الأمنية ومؤسساتها ومدى انعكاس ذلك على استقرار وأمن أوربا، وموقف الولايات المتحدة كان لابد من إجهاض هذه المحاولة أو جعلها تبنى تحت رعاية أمريكية، لذلك عمدت إلى التدخل في أي قضية إقليمية في أوربا بكل ثقلها حتى تظهر دورها بشكل واضح في الساحة الأوربية ومنها أزمة كوسوفو [3].
3. طبيعة القيادة السياسية المتمثلة برئيس جمهورية يوغسلافيا "سلوبودان ميليزوفيتش" تعد إحدى معوقات استراتيجية الولايات المتحدة في المنطقة، لا سيما وأن لديه ميول تحابي روسيا، وهو ما تخشاه الولايات المتحدة في مثل هذه المنطقة الإستراتيجية. تلك التهديدات هي أبرز ما تواجهه الإستراتيجية الأمريكية في منطقة البلقان وان كانت هناك تهديدات أخرى أقل أهمية منها.

هنـاك متغيـر أساسـي كـان لـه دور كبيـر فـي ترتيـب الأوضـاع فـي المنطقـة والـذي ينطوي في ثناياه على فرص وتهديدات من الصعوبة تناول كل واحدة منها على حدى. وهو اتفاق دايتون المنعقد في لندن عام 1992، وكان الغرض منه تسوية الأزمة في داخل البيت الأوربي، إذ تم التوصل فيه إلى اتفاقية سلام وضعها المبعوثان الدوليان "سايروس فان" و "والكورد اوين" عام 1993 على أثر اجتماع جنيف بين الأطراف المتورطة في حرب البوسنة والتي نصت على:

1. دستور جديد تصبح بموجبه البوسنة منقسمة إلى عشرة أقاليم على أسس عرقية، على أن تتمتع هذه الأقاليم بقدر كبير من الحكم الذاتي.

[2] عدي صدام حسين، عالم ما بعد الحرب الباردة، مصدر سبق ذكره، ص324.

[3] منعم صالح العمار، في ضوء العدوان الأمريكي والأطلسي على يوغسلافيا، مصدر سبق ذكره، ص12.

2. وقف تام للعنف والأعمال العسكرية وسحب الأسلحة الثقيلة ووضعها تحت أشراف الأمم المتحدة.
3. رسم خريطة لحدود الأقاليم العشرة.

إلا إن هذه النقاط عدت تهديداً للإرادة الأمريكية كونها أُستبعدت من الحل، واستغلت كونها غير منصفة لمسلمي البوسنة لإفشالها. كما عولت الولايات المتحدة على رفض المسلمين للخطة التي جردتهم من نصف أراضي جمهورية البوسنة في دعم موقفها، ولهذا باءت تلك الخطة بالفشل.

وجاءت الحلول الأمريكية بمبادرة طرحتها الولايات المتحدة استبعدت أي دور أوربي وشددت على فرض العقوبات على صربيا وإنشاء محكمة جرائم الحرب كما دعت روسيا للاشتراك في التفاوض، وبهذا غير المسار الأمريكي ما كان قد وضع سابقاً وجاء بخريطة جديدة غيرت كل المعالم، وعمدت واشنطن إلى استغلال تناقضات الوضع السياسي والحزبي داخل البوسنة وكذلك الخلافات بين الأوربيين [1].

من خلال متابعتنا لعملية التحليل الإستراتيجي الأمريكي لإستراتيجيتها في منطقة البلقان، يتضح للجميع أن هناك تفاعل قوي بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في البيئتين الداخلية والخارجية، وقد أسفر عن هذا التفاعل تصور استراتيجي شامل للمنطقة، أنبثق عنه عدة استراتيجيات بديلة متاحة أمام صانع القرار الأمريكي، وكان من بين أفضل هذه البدائل، ممارسة العمليات العسكرية لحلف الناتو ودفع الدول الأوربية وراء القرار الأمريكي بقصف يوغسلافيا وإرغامها على الانسحاب من إقليم

كوسوفو ومنحهم حكماً ذاتياً. فالولايات المتحدة ترى في ان بقاء يوغسلافيا بسياستها وإجراءاتها المتبعة في هذا الإقليم، يعد تهديداً يعرقل تنفيذ مفرداتها الإستراتيجية في المنطقة.

3-3-5- الاختيار الإستراتيجي والتنفيذ

ويقصد بالاختيار، انتخاب البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل الإستراتيجية المتاحة، إذ بعد قيامها بإجراء حسابات حول جوانب القصور والقوة الأمريكية والمكاسب والمخاطر التي تواجهها، وجدت ان الخيار الأفضل في ذلك هو اتخاذ قرار بشن هجمات

---

[1] ناظم عبد الواحد الجاسور ، الأزمة البلقانية، مصدر سبق ذكره، ص5- ص9.

صاروخية وطلعات جوية ضد يوغسلافيا، وذلك لأن هذا الخيار يحقق للولايات المتحدة مكاسب تفوق الخسائر التي ستتكبدها في وقت لاحق في حالة ترك الوضع على ما هو عليه. أما التكاليف التي ستتحملها في الحرب فهي أهون عليها، ولا ننسى في ذلك إنها قد دفعت الدول الأعضاء في حلف الناتو إلى تأييدها في قرارها هذا ومن ثم اشتراكها معها في العدوان، وأول ما ابتدأت به الولايات المتحدة بعد الحصول على الضوء الأخضر من مجلس الشيوخ الأمريكي لبدء الضربات الجوية، إرسالها مبعوثها الدولي "ريتشارد هولبرك" إلى بلغراد لمقابلة "ميلوزوفيتش" لإبلاغه الشروط الأمريكية بانسحاب القوات اليوغسلافية والشرطة وقوات الأمن من كوسوفو وانزال قوات دولية معظمها أمريكية. وهو أمر من الصعوبة قبوله من قبل حكومة بلغراد، وبهذا استغلت الولايات المتحدة الذراع العسكري لحلف الناتو في توجيه ضرباتها الجوية والصاروخية ضد يوغسلافيا [1].

وبالفعل أسفر عن هذا الخيار تحقيق سلسلة من المكاسب الإستراتيجية.

1. فرض الهيمنة الأمريكية على العالم بالقوة، فالقرار بتوجيه ضربة عسكرية كان في جزء منه محاولة لإظهار القوة وتكريسها.
2. تهميش دور الأمم المتحدة وذلك، بانفراد الولايات المتحدة في اتخاذ هذا القرار.
3. تأمين تواجد قواتها العسكرية في المنطقة فضلاً عن قربها من منابع النفط في الخليج العربي.
4. تهميش بقية القوى الدولية الموجودة في الساحة ولا سيما روسيا التي ليس بمقدورها اتخاذ موقف لا يتناغم وطبيعة قدراتها.
5. ترسيخ بقاء المظلة الأمنية وذراعها العسكرية المتمثلة بحلف الناتو، وفتح الباب واسعاً في توسيعه شرقاً، وبذلك تهيمن على اوربا بشكل غير مباشر.

---

[1] خيري عبد الرزاق جاسم، العدوان الأمريكي الأطلسي على يوغسسلافيا: الابعاد والنتائج، قضايا دولية، العدد 33 ، نشرة مخصصة في الدراسات الأوربية، مركز الدراسات الدولية، 1999، ص15-ص16.

الخلاصة

تعددت معظم الدراسات وتنوعت فيما يخص مجالات المعلومات والإستراتيجية ولا سيما في نظم المعلومات وعمليات التخطيط الإستراتيجي، وضمن هذا التنوع ظهرت تلك الدراسات الإحصائية التي تتلخص باختبار فرضيات البحث إما بنفيها أو إثباتها عبر سلسلة من العمليات الإحصائية. واستناداً إلى هذا النوع من الدراسات أُعتمدت الأساليب الكمية في اختيار متغيرات البحث، إذ أُجريت الدراسة بطريقة إحصائية من خلال الانطلاق من محورين رئيسين، يتلخص المحور الأول بتحديد اتجاهات الدراسة أو ما يسمى بمنهجية البحث الإحصائية، فتوزعت فيه أهم ملامح البحث الأساسية من متغيرات مستقلة وأخرى تابعة وبالوقت نفسه متغيرات رئيسية وأخرى فرعية ومن ثم إعطاء تعاريف إجرائية لكل متغير من المتغيرات. ولكي يتم إجراء التطبيق الإحصائي، فقد أثيرت عدة فرضيات رئيسية وفرعية وبواسطة صياغة استمارة استبيان متناغمة مع فرضيات البحث وباستخدام بعض النماذج والمعاملات الإحصائية، تم التوصل إلى أهم النتائج التي يمكن بموجبها إثبات البعض من تلك الفرضيات أو نفي البعض الأخر. وضمن هذا الإطار أجريت سلسلة من العمليات الفرعية قسم منها يتعلق باختبارات الصدق والثبات الخاصة بالعينة الاستطلاعية، وأقسام أخرى تلخصت في اختيار مجتمع البحث وعينته وانتهاء بتحديد نموذج البحث المقترح.

أما المحور الثاني فتجسد في نتائج إحصائية عديدة، عدّت غاية البحث الإحصائية وفي الوقت ذاته وسيلةً رئيسيةً في إثبات فرضياته المعبرة عن الجهد النظري للرسالة. حيث حددت الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومن ثم التوصل الى ترتيب لمدى قوة متغيرات البحث من ضعفها، ومن جهة أخرى اختبار فرضيات العلاقة بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فضلاً عن اختبار الفرضيات المتعلقة بتأثير المتغيرات المستقلة في المتغيرات التابعة، وانتهاءً باختبار فرضيات الفروق المعنوية بين المؤسسات المبحوثة. وبهذا الجهد تمكنا من إتمام جميع متطلبات البحث ولم يبقى سوى تعميم متغيرات البحث على إحدى القضايا الإستراتيجية في ساحة السياسة الدولية.

وأما المحور الثالث، فقد تلخصت فيه حصيلة الدراسة النظرية والتطبيقية وتعميمها على أحد النماذج الدولية وهو التخطيط الإستراتيجي الأمريكي تجاه منطقة البلقان، إذ
أُقتصر على تبيان الأهداف الإستراتيجية الأمريكية وتحليلها بشكل عام ثم آليات التعامل مع المعلومات والأهداف الخاصة تجاه منطقة البلقان والتحليل الإستراتيجي الأمريكي للبيئتين الداخلية والخارجية وبالتالي اختيار الإستراتيجية وتنفيذها.

4- الاستنتاجات والتوصيات

درجت معظم الدراسات والبحوث الأكاديمية على الاختتام بمحورين، يتبين فيهما أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها في كلا الجانبين النظري والتطبيقي، وإعطاء التوصيات اللازمة التي خرج بها الباحث من هذه الدراسة.

4-1- الاستنتاجات

استناداً الى مراجعة الجانبين النظري والتطبيقي للدراسة، توصلنا الى استنتاجات خاصة بمتغيرات البحث والتي كانت بالشكل الآتي:

4-1-1- الجانب النظري

4-1-1-1- نظم المعلومات:

1. اختلاف الباحثين والدارسين للمعلومات ونظمها في تحديد مفاهيم ثابتة لنظم المعلومات واتفاقهم حول الثوابت أو العناصر الرئيسية لها.
2. لنظم المعلومات جذور ضاربة في القدم ولكن بصيغة مختلفة عما هو موجود في الوقت الحاضر، بعد أن مرت بمراحل عديدة تطورت على أثرها.
3. هنالك فروقات واضحة بين (البيانات والمعلومات) ولكن توجد علاقة متينة بينهما.
4. ظهر أن هناك صفتين لنظم المعلومات هما نظم المعلومات المُمَكنة ونظم المعلومات غير المُمَكنة وذلك حسب التقنية المستخدمة فيها.
5. أدى التطور في نظم المعلومات الى ظهور أنواع متقدمة للغاية وهي (نظم دعم القرار والنظم الخبيرة).
6. لم تبرز نظم المعلومات إلى الوجود بدون دوافع كامنة وراء بروزها والتي تم التوصل إلى أبرزها (الدوافع السياسية والاقتصادية والتكنولوجية والأمنية العسكرية) وذلك حسب الحاجة التي تتطلبها الدول والمؤسسات الكبيرة.
7. ظهرت لنظم المعلومات خصائص وصفات عديدة، تجسد لنا حصيلة متكاملة لكل جوانب نظام المعلومات الكفوء فمتى ما توفرت تلك الخصائص، تحقق النجاح في عمل نظام المعلومات.

8.أدى انبثاق نظم المعلومات وتطورها في العصر الحديث الى انعكاسات عديدة شملت مختلف المجالات والتي تجسدت حصيلتها في نتائج ثورة المعلومات والاتصالات وأثارها.

4-1-1-2- التخطيط الاستراتيجي:

1. ظهرت مفاهيم عديدة للتخطيط الاستراتيجي ومتنوعة حسب تنوع الدارسين لها واختلافهم، فالبعض منها ذات منحى عسكري والبعض الآخر ذات منحى سياسي أو إداري وهناك من يعطيها صفة شمولية في التعبير.
2. تعد الاستراتيجية تركيب يحتوي على خطط وأهداف ووسائل وبرامج في كل ميدان من ميادين استخدامها.
3. ينال التخطيط الاستراتيجي حظوة رئيسية في ميادين الدراسات المستقبلية.
4. توجد مداخل عديدة لدراسة التخطيط الإستراتيجي (المدخل التكيفي والمدخل العقلاني والمدخل الهدفي ومداخل أخرى) وظهر ان مدخل التكيف يعد من انسب تلك المداخل كما أكدته الطروحات النظرية للباحثين والمفكرين السياسيين.
5. يتوقف نجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي على شروط جمة تم تحديدها وفقاً لمجاميع تقوم على أراء المتخصصين في هذا النوع من الدراسات.
6. يتفق جميع الأساتذة والمختصين على أن للتخطيط الاستراتيجي ثلاثة مستويات (المستوى الشامل، والمستوى الفرعي، والمستوى التشغيلي) والذي يهمنا من تلك المستويات هما المستوى الشامل والمستوى الفرعي والتي عرفت في حقول علم السياسية بالاستراتيجية القومية الشاملة والاستراتيجية الفرعية المتمثلة بالاستراتيجيات السياسية والاقتصادية والعسكرية.
7. يتكون التخطيط الاستراتيجي من مراحل تعد صلب العملية الاستراتيجية وهي (تحديد الأهداف والتحليل الاستراتيجي والبدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي)، إذ ظهر اتفاق عام للباحثين على وجودها، بينما يبرز اختلافهم في الترتيب لتلك المراحل وذلك بتقديم بعض المراحل على البعض الأخر
8. أكدت الدراسات السابقة وجود علاقة بين نظم المعلومات وعمليات التخطيط الاستراتيجي.

4-1-2- الجانب التطبيقي

4-1-2-1- مستويات البحث:

1. أظهرت نتائج الأوساط الحسابية بنحو عام قيمة مرتفعة عن الحد الوسط لها والبالغ (3) مما يدل على تمتع المؤسسات المبحوثة بمستوى ملائم ومقبول لتلك الأبعاد.
2. تتفاوت قوة متغيرات نظم المعلومات في كلا المؤسستين، إذ أظهرت متغيرات (الثقة والأمن والنوعية والإدارة الناجحة) بمستوى قوة مرتفعة عن بقية المتغيرات وذلك في وزارة التعليم العالي. أما في هيئة التخطيط فقد كانت قوة المتغيرات مرتفعة في (الأمن والثقة والسرعة والنوعية) وهي إلى حد ما متقاربة مع وزارة التعليم.
3. تختلف قوة متغيرات التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم عنها في هيئة التخطيط، إذ كانت بالتسلسل الآتي (الأهداف والاختيار والتحليل ومن ثم البدائل) وذلك في وزارة التعليم، أما في هيئة التخطيط فقد كان ترتيب قوة المتغيرات بالشكل الآتي (البدائل والتحليل والاختيار ومن ثم الأهداف) وهي بذلك تختلف كلياً عن الترتيب في وزارة التعليم.

4-1-2-2- معاملات الارتباط:

1. توجد علاقة ارتباط معنوية بين خصائص نظم المعلومات مجتمعة ومراحل التخطيط الاستراتيجي مجتمعة بنسبة (100%).
2. ظهور علاقات ارتباط معنوية في المتغيرات الرئيسية في حين لم تظهر علاقات ارتباط معنوية في المتغيرات الفرعية.
3. أظهرت نتائج معاملات الارتباط وجود ارتباط بين نظم المعلومات والتخطيط الاستراتيجي بنسبة (48%).

4-1-2-3- اتجاهات التأثير:

1. يوجد تأثير معنوي لمتغيرات (خصائص) نظم المعلومات مجتمعة في متغيرات مراحل التخطيط الاستراتيجي مجتمعة وبنسبة مئوية تصل الى 100%.
2. ظهور اتجاهات تأثير معنوية في المتغيرات الرئيسية في حين لم يظهر اتجاه تأثير معنوي في المتغيرات الفرعية.

3. تبين من مجموع نتائج التأثير المعنوية، وجود تأثير لنظم المعلومات في التخطيط الاستراتيجي بنسبة مئوية تصل الى 24%.

4-1-2-4- الفروق المعنوية في المؤسسات المبحوثة:

1. لم تظهر نتائج الاختبار الخاص بالفروق المعنوية وفيما يتعلق بمتغيرات نظم المعلومات، أي فروق معنوية بين وزارة التعليم وهيئة التخطيط.
2. تم التوصل الى عدم وجود فروق معنوية بخصوص متغيرات التخطيط الاستراتيجي بين وزارة التعليم العالي وهيئة التخطيط وذلك بتطبيق الاختبار السابق نفسه.

4-2- التوصيات

توصلت الدراسة الى عدة نتائج نظرية وإحصائية، والتي يعود لها الأثر الكبير في الخروج بتوصيات نظرية تهم الدارسين والباحثين وأخرى عملية تهم المؤسسات التي خضعت للدراسة.

4-2-1- التوصيات النظرية

1. يستلزم القيام بهذا النوع من الدراسات إلمام واطلاع عام على مناهج البحث العلمي النظرية والتجريبية، لفهم خطوات سير البحث أو الرسالة مسبقاً قبل الشروع فيها ولكي يتضح الهدف من البحث أمام الطالب.
2. إدخال الأساليب الكمية في العلوم السياسية لا يقتصر فقط على الإحصاء القياسي وانما هناك أساليب أخرى أكثر حيوية من هذا الأسلوب، كبحوث العمليات واستخدام أساليب رياضية مختصة باتخاذ القرارات كشجرة القرارات أو حالات اتخاذ القرار في ظروف التأكد، عدم التأكد، التفاؤل، التشاؤم.
3. في حالة اللجوء إلى الإحصاء القياسي نوصي بتنويع معاملات الاختبار المستخدمة كمعامل الاختلاف وتحليل المسار واختبار كروسكل..
4. ضرورة الاعتداد بمتغيرات إضافية أخرى وإخضاعها للتحليل السياسي ومن ثم اختبار فرضياتها تجريبياً كالقيادة والشخصية واتخاذ القرار ..الخ.
5. نطاق تطبيق البحث يشتمل على مؤسسات سياسية عديدة كوزارة النفط ووزارة الصناعة والمعادن ووزارة الدفاع ووزارة الداخلية ووزارة الخارجية...
6. وُجد في دراسة متغير نظم المعلومات أهمية كبيرة للكيفية التي يراد بها تصميم نظام للمعلومات، لذا من الأفضل الاهتمام بتصميم نظام المعلومات في الدراسات القادمة المتعلقة بالمعلومات ونظمها، إذ من خلال المراجعة لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي وهيئة التخطيط ظهر أن هناك حاجة لتصميم نظام معلومات كفوء لكلا المؤسستين.
7. ظهر أن الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي علم قائم بحد ذاته ولا سيما في العلوم الأخرى وذلك وفق الدراسات والبحوث التي تم الاطلاع عليها، لذا من الأولى تطوير هذا العلم في العلوم السياسية والوقوف على خطواته النظرية بشكل دقيق ولجميع مراحله نظراً لحساسيته في البيئتين الداخلية والخارجية سواء للدولة أو لأي كيان

سياسي أخر. وفي هذا الباب نشيد بإفراد كلية العلوم السياسية في جامعة صدام قسم خاص بالدراسات الاستراتيجية لطلبة الدراسات العليا.

8. نتيجة لعلاقة علم السياسة بالعلوم الأخرى، نرى الضروري إدخال بعض العلوم ذات الصلة الى حقل العلوم السياسية وضرورة إضفاء الصبغة السياسية عليها دون ان يكون هناك ابتعاد عن الاتجاه العلمي الصحيح.

4-2-2- التوصيات التطبيقية

4-2-2-1- وزارة التعليم العالي والبحث العلمي:

4-2-2-1-1- نظم المعلومات:

1. من الضروري الاهتمام بالمعلومات المنخفضة الكلفة وتجنب الاقتصار على تلك العالية الكلفة بشكل كامل.
2. تمتاز الوزارة بوجود ثقة عالية في آلية تعاملها مع المعلومات (نظام المعلومات) وذلك لاتباعها إجراءات موضوعية عند معالجتها للمعلومات، وهنا ينبغي زيادة اهتمامها بهذه الخاصية وتجنب إهمالها.
3. لم تكن هناك دقة كافية لنظام المعلومات وإن كانت أعلى نسبياً من هيئة التخطيط، ويتضح ذلك من عدم قدرتها على توفير معلومات خالية من الاخطاء. لذلك من الضروري بحث السبل الكفيلة بزيادة دقة عمل نظام المعلومات .
4. إن وزارة التعليم لا تعاني من صعوبات في عمل نظام معلوماتها والذي ينعكس إيجابياً في الحصول على المعلومات بالوقت المناسب وبتوقيت سليم، وهذه ميزة إيجابية ينبغي المحافظة عليها.
5. على وزارة التعليم الانتباه الى أمن وحماية نظام معلوماتها، كما انه من الضروري توجيه المستخدمين والمتعاملين مع نظام المعلومات بالمزيد من السرية والكتمان. وان كانت النتائج الإحصائية تشير بوجود أمن وحماية جيدة ولكن مقارنة مع هيئة التخطيط فإن أهمية الأمن والحماية كانت أقل.
6. أظهرت دراستنا نتائج رقمية تبين عدم سرعة عمل نظام المعلومات لهذه المؤسسة، لهذا يجب تجنب مثل هذا الخلل والعمل على ايجاد عوامل تطويره.
7. تمتاز وزارة التعليم باحتوائها على كمية مناسبة من المعلومات سواء في حالة الحصول عليها أو في حالة خزنها، وكذلك في حالة تعاملها مع عمليات اتخاذ القرار فإنها توفر هذا الكم من المعلومات. لذا فإن مسألة الاهتمام بهذا الجانب يعد أمراً مهماً لا يمكن إهماله.
8. ظهر ان وزارة التعليم تمتاز بوجود نوعية في معلوماتها وذلك بأن هناك معلومات متنوعة بحسب تنوع قراراتها هذا بالإضافة الى احتوائها على قدرة تفسير جيدة

للمعلومات. ولا بد في ذلك من المحافظة على هذا التطور الجيد والعمل على زيادته وفق الإمكانات المتاحة.

9. بسبب وجود كادر متنوع في مهاراته الإدارية في وزارة التعليم فقد ظهرت نتيجة إيجابية بوجود إدارة ناجحة، ومن هذا لابد من المحافظة على هذه النسبة الجيدة والحيلولة دون إهمالها.

4-2-2-1-2- التخطيط الاستراتيجي

1. أثبتت نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري وجود ارتباط كبير بين أهداف الوزارة والأيدلوجية والفلسفة السائدة للدولة.
2. تمتاز الوزارة بوضوح أهدافها وباعتمادها أسلوب التنبؤ في وضع الأهداف وإن كان بنسبة أقل من اعتماده في هيئة التخطيط، وفي هذا المجال ينبغي الاستزادة بالمعارف اللازمة لتطويره.
3. أظهرت الدراسة بوجود نتائج إيجابية في وزارة التعليم فيما يتعلق بالاهتمام بحاجات المجتمع عند وضع الأهداف وبمدى وضوح استراتيجيتها المتبعة واهتمامها بالظروف السياسية ومدى تصورها عن التحديات التي تتعرض لها. وهي جميعها تشير بأن وزارة التعليم تتمتع بتحليل استراتيجي كفوء، ينبغي المحافظة عليه والعمل على تطويره.
4. على وزارة التعليم العالي التركيز على إثارة البديل الأنسب وفق اعتبارات الربح والخسارة، إذ أظهرت الدراسة عدم الوضوح في هذا الجانب.
5. تمتاز وزارة التعليم العالي بقابليتها على تحديد البديل وفق الهدف المنشود وهي مسألة مهمة للغاية.
6. تم الملاحظة من التطبيق الإحصائي للدراسة في هذه المؤسسة على وجود فهم جيد للأهداف قبل اتخاذ القرار وتوفر المعلومات والحقائق بشكل ملائم لعملية اتخاذ القرار. وينبغي في ذلك الحرص عليها.

7. هناك بعض الميزات عند القيام بالاختيار الاستراتيجي متمثلة باختيار البديل الأفضل وفق أعلى ربح واقل خسارة وبالاهتمام بالتطورات المستقبلية وبالجمع بين الخبرة ونتائج التقييم. وهذا أن دل على حقيقة فهو يدل على مدى وضوح عمليات التخطيط الاستراتيجي في وزارة التعليم.

4-2-2-2- هيئة التخطيط

4-2-2-2-1- نظم المعلومات

1. تهتم هيئة التخطيط بفائدة المعلومات على الرغم من ارتفاع كلفتها وكذلك فأنها أحياناً تأخذ بنظر الاعتبار الكلفة عند جمع المعلومات.
2. هناك ثقة عالية في إجراءات معالجة المعلومات والتي اكسبت النظام أهمية كبيرة، ولكن نوجز بضرورة الاهتمام بمصادرة المعلومات من حيث الثقة بها وإمكانية الاعتماد عليها.
3. لم تكن هناك دقة كافية لنظام المعلومات ويتضح ذلك من عدم قدرتها على توفير معلومات خالية من الأخطاء بشكل كافٍ، ولذلك من الضروري بحث السبل الكفيلة بزيادة الدقة في عمل نظام المعلومات.
4. يوفر نظام المعلومات في هيئة التخطيط المعلومات في الوقت المناسب وذلك لعدم وجود صعوبات تمنع من ذلك، وهذه الميزة ينبغي المحافظة عليها.
5. أمتازت هيئة التخطيط بوجود حماية عالية جداً لنظام معلوماتها كما ان مستخدمي نظام المعلومات يمتازون بسرية وكتمان عالٍ، وهي من أهم الخصائص الواجبة الحذر من التفريط بها.
6. أمتازت هيئة التخطيط بوجود سرعة في عمل نظام المعلومات ولكن ليست كافية لا سيما عندما تطلبها الجهات المستخدمة لها ولهذا ينبغي بحث السبل الكفيلة بتطويرها.
7. تتوفر في هيئة التخطيط كمية معلومات مناسبة سواءً في حالة الحصول عليها أم في حالة خزنها، وهنا ينبغي الاهتمام بهذا الجانب لمدى الحاجة إليه في مثل هذه المؤسسة.
8. تمتلك هيئة التخطيط قابلية على تفسير المعلومات والتي بإمكانها ان تزيد من وضوح المعلومات بعد معالجتها. كما أن معلومات هذه المؤسسة متنوعة بحسب تنوع قراراتها. ولا بد في ذلك من المحافظة على هذه النوعية والحرص على زيادتها.
9. تمتاز هيئة التخطيط بوجود إدارة ناجحة لنظام معلوماتها وذلك من حيث المهارات المتنوعة والثقة بالنفس بالنسبة للقائمين على إدارة النظام.

4-2-2-2-2- التخطيط الاستراتيجي

1. تمتاز هيئة التخطيط بوضوح أهدافها وبوضع أهداف متناغمة مع أيديولوجية وفلسفة الدولة، وهذا يعني أنها أهداف منبثقة عن الاستراتيجية العليا للدولة والتي تجسدها مبادئ حزب البعث العربي الاشتراكي.
2. تعتمد هذه المؤسسة أسلوب التنبؤ بنسبة تفوق اعتماد وزارة التعليم العالي على هذا الأسلوب وذلك في وضعها للأهداف.
3. بصورة عامة مثلت هيئة التخطيط نموذج مثالي للتحليل الاستراتيجي الناجح، إذ تمثل تحليلها بدراسة الظروف الداخلية المتمثلة بردود أفعال الأفراد والمؤسسات عند وضع الخطط والاهتمام بحاجات المجتمع ومعدلات النمو السكاني والاستثمار والصادرات..الخ، والاهتمام كذلك بالظروف الخارجية سواءً في البيئتين الإقليمية والدولية كما أكدت الدراسة وضوح الاستراتيجية التي تتبعها هذه المؤسسة وكذلك التصور الواضح لها عن التحديات التي تتعرض لها.
4. تضع هذه المؤسسة بدائلها الاستراتيجية في ضوء العوامل الداخلية والخارجية بالنسبة لها.
5. تعتمد في مفاضلة البدائل على مقاييس الربح والخسارة التي يحققها كل بديل، كما تحدد البديل وفق الهدف المنشود.
6. امتازت هيئة التخطيط بقدرة على الاختيار الاستراتيجي بشكل عالٍ وذلك في فهمها للهدف قبل اتخاذ القرار وجمع المعلومات والحقائق فيما يتعلق بالظروف الحالية والمستقبلية وباختيارها البديل الذي يحقق أعلى ربح واقل خسارة، كما تمتاز بالجمع بين الخبرة ونتائج التقييم عند اتخاذ القرار.

قائمة المراجع

أولاً : القرآن الكريم

1. **سورة هود، الآية (1).**
2. **سورة الأنفال، الآية (60).**

ثانياً: الكتب العربية والمترجمة

الكتب العربية

1. إبراهيم سعد الدين ومجموعة باحثين، صور المستقبل العربي، ط2، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية)،1985.
2. أحمد داود سلمان، نظرية الاستراتيجية العسكرية الحديثة، الامانة العامة للثقافة والشباب،1988.
3. أحمد عطا الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية، (عمان:دار مجدلاوي)، 1996.
4. إسماعيل صبري مقلد، الاستراتيجية والسياسة الدولية: المفاهيم والحقائق الأساسية، ط2، (بيروت، المؤسسة العربية للأبحاث والنشر)، 1985.
5. إسماعيل صبري مقلد، نظريات السياسة الدولية:دراسة تحليلية مقارنة، (الكويت:منشورات ذات السلاسل)، 1987.

6. أمين رشيد كنونة، التخطيط الاقتصادي "دراسة نظرية"، (بغداد، مطبعة الجامعة)، 1983.
7. انطوان زحلان، العرب والعولمة، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية)،1998
8. انطوان زحلان، العرب وتحديات العلم والثقافة، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية)،1999.
9. جمال داود سلمان، وطاهر فاضل حسون، التخطيط الاقتصادي، (بغداد: بيت الحكمة للطباعة والنشر)، 1989.
10. حسن صعب، المقاربة المستقبلية للإنماء العربي، (بيروت: دار العلم للملايين)،1979.
11. رعد كامل الحيالي، العولمة وخيارات المواجهة، (بغداد:شركة الخنساء للطباعة المحدودة)، 1999.
12. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية،(عمان: دار اليازوري العلمية)، 1998.
13. سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، (عمان: دار اليازوري العلمية)، 1998.
14. سليم ابراهيم الحسينة، نظم المعلومات الادارية، (عمان:مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع)، 1998.
15. سيار الجميل، العولمة الجديدة والمجال الحيوي للشرق الأوسط–مفاهيم عصر قادم، (بيروت: مركز الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتوثيق)، 1997.
16. صالح أبو اصبع، الاتصال والأعلام في المجتمعات المعاصرة، (عمان: دار آرام للدراسات والنشر والتوزيع)، 1995.
17. عادل شكارة وعبد المنعم الحسيني، التخطيط الاجتماعي، (بغداد: دار الحكمة للطباعة والنشر)، 1992.
18. عامر ابراهيم قنديلجي، البحث واستخدام مصادر المعلومات، (بغداد: دار الشؤون الثقافية العامة)،1992.
19. عامر ابراهيم قنديلجي، بنوك المعلومات الآلية وشبكاتها. مكوناتها. مستلزماتها. تعريبها. نماذج عربية وأجنبية، (دار واسط للدراسات والنشر والتوزيع)،1985.
20. عبد الجبار توفيق، التحليل الإحصائي في البحوث التربوية والنفسية والاجتماعية (الطرق المعملية)، ط2، (الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي)،1985.

21. عبد الرحمن الدباغ وعماد الصباغ، مبادئ نظم المعلومات الإدارية الحاسوبية، (عمان: دار زهران للنشر والتوزيع)،1996.
22. عبد الستار محمد العلي، نظم المعلومات على الحاسبة الإلكترونية، (البصرة: مطبعة جامعة البصرة)، 1985.
23. عبد الكريم عريم، التخطيط الاجتماعي والتنظيم، (بغداد : مطبعة المعارف)، 1970.
24. علاء الدين المدرس، المؤامرة الكبرى في صدر الإسلام، (بغداد، دار الانبار للطباعة والنشر)، 1999.
25. عمرو محي الدين، التخطيط الاقتصادي، (بيروت، دار النهضة العربية للطباعة والنشر)،1975.
26. عوض منصور ومحمد أبو النور، تحليل نظم المعلومات باستخدام الكومبيوتر، ط4،(عمان، دار الفرقان للنشر والتوزيع)،1996.
27. فؤاد مرسي، الرأسمالية تجدد نفسها، سلسلة عالم المعرفة 147، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب)، 1990.
28. فلاح سعيد جبر، التكنولوجيا بين من يملك ومن يحتاج، (بيروت: المؤسسة العربية للطباعة والنشر)، 1982.
29. كاظم هاشم نعمة وفاضل حسين، التاريخ الأوربي الحديث 1815–1939، (الموصل: دار الكتب للطباعة)، 1982.
30. كاظم هاشم نعمة، العلاقات الدولية، (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، ..
31. كاظم هاشم نعمة، الوجيز في الاستراتيجية، (بغداد: وزارة التعليم العالي والبحث العلمي)، 1988.
32. كامل السيد غراب، الإدارة الاستراتيجية (أصول علمية وحالات عملية)، (الرياض: جامعة الملك سعود)، 1995.
33. مازن إسماعيل الرمضاني، السياسة الخارجية "دراسة نظرية"، (بغداد: مطبعة دار الحكمة)، 1999.
34. محمد السيد سليم، تحليل السياسة الخارجية، ط2، (مصر: مكتبة النهضة المصرية)، 1998 .

35. محمد عابد الجابري، المسألة الثقافية، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية)، 1994.
36. محمد عبد حسين الطائي، نظام المعلومات الادارية، (الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر)، 1988.
37. محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، (عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع)، 1998.
38. معن خليل عمر، مناهج البحث في علم الاجتماع، (عمان: دار الشروق)، 1996.
39. منير الحمش، العولمة ليست الخيار الوحيد، (دمشق: الأهالي للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
40. نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، (الكويت، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب)،1994.
41. نبيل علي، ثورة المعلومات "الجوانب التقنية والتكنولوجيا"، العرب والعولمة، (بيروت: مركز الدراسات الوحدة العربية)، 1998 .
42. هالة أبو بكر سعودي، السياسة الأمريكية تجاه الصراع العربي (الإسرائيلي) 1967-1973، ط2، (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية)، 1986.
43. هلال البياتي وعبد الرزاق محمد، المدخل لنظم المعلومات الادارية، (الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر)، 1992.
44. وحيد عبد المجيد، العرب والعالم بين قرنين، التقرير الاستراتيجي العربي، 1999.
45. يحيى عبد الحي زلوم، نذر العولمة "هل بوسع العالم أن يقول للرأسمالية المعلوماتية (بيروت: المؤسسة العربية للأبحاث والنشر)، 1999.
46. يحيى مصطفى حلمي، تحليل وتصميم نظم المعلومات، (إصدارات جامعة حلوان)، 1984.

الكتب المترجمة

1. الفن توفلر، تحول السلطة بين العنف والثروة والمعرفة، (ترجمة ومراجعة) فتحي بن شتوان ونبيل عثمان، ط2، (ليبيا: مكتبة طرابلس العلمية العالمية)، 1996.
2. الفن توفلر، حضارة الموجة الثالثة، (ترجمة) عصام الشيخ قاسم، (ليبيا: الدار الجماهير للنشر والتوزيع والإعلان)، 1990.
3. الفن توفلر، صدمة المستقبل. المتغيرات في عالم الغد، (ترجمة) محمد علي ناصف، (القاهرة: مكتبة مصر للطباعة والنشر والتوزيع)، 1974.
4. الفن وهايدي توفلر، الحرب والحرب المضادة "الحفاظ على الحياة في القرن المقبل"، (ترجمة) صلاح عبد الله، (ليبيا: الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان)،1995.
5. اندريه بوفر، مدخل الى الاستراتيجية الحديثة، (ترجمة) الهيثم الأيوبي، (بيروت: دار الطليعة)، 1978.
6. بازل ليدل هات واوريان ليدل هارت، السيف والقلم، (ترجمة) عدنان نور الدين، (بيروت: المؤسسة العربية للدراسات ولنشر)، 1982.
7. بنيامين تريجو وجون زيمرمان، استراتيجية الإدارة، (ترجمة) إبراهيم علي، (القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية)، 1980.
8. بوب جارات واخرون، كيف نفكر إستراتيجياً " فن إعادة اكتشاف المسارات والاتجاهات الصحيحة" (ترجمة) عبد الرحمن توفيق، (القاهرة: مركز الخبرات المهنية)، 1998.
9. توماس وهيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد وزهير الصباغ، (عمان: معهد الإدارة العامة)، 1990.
10. جون كولنز، السوق الأكبر " مبادئ وممارسات"، "ترجمة" علاء الدين حسين مكي، ط2، (بغداد، مديرية التطوير القتالي- وزارة الدفاع العراقية)، 1985.
11. جوناثان بلوش وباتريك جيرالد، الاستخبارات البريطانية وعملياتها السرية في اوربا وأفريقيا والشرق الاوسط، (ترجمة) عفيف الرزاز، (بيروت: مؤسسة الابحاث العربية)، 1985.
12. ديفيد وايز وكوماروز، الحكومة الخفيفة، (بغداد: إصدار لجنة الترجمة).

13. روبرت أ. دال، التحليل السياسي الحديث، (القاهرة:مركز الأهرام للترجمة والنشر، 1993.
14. روبرت ماكنمارا، جوهر الأمن، (بيروت: دار الطليعة)،..
15. روزماي هوليس واخرون، اوربا وأمن الخليج "المنافسة التجارية "، في القرن الحادي والعشرين، (أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية)، 1998.
16. صامويل سون واخرون، نظم وشبكات المعلومات " السمات العامة لتصميم وتخطيط النظم الإعلامية للمديرين ومتخذي القرار ومحللي النظم"، (ترجمة) شوقي سالم، (الكويت: مطبوعات جامعة الكويت)، 1983.
17. لستر ثرو، المتناطحون "المعركة الاقتصادية القادمة بين اليابان وأوربا وأمريكا، (ترجمة) محمد فريد، ط2، (ابو ظبي: مركز الإمارات للدراسات الاستراتيجية)، 1996.
18. ليدل هارت، الاستراتيجية وتاريخها في العالم، (ترجمة) الهيثم الأيوبي، (بيروت: دار الطليعة)،1967.
19. ليدل هارت، التاريخ فكراً إستراتيجيا، (ترجمة) حازم طالب مشتاق، (بغداد: كلية الآداب- جامعة بغداد)،1988.
20. م. روزنتال و ب. يودين، الموسوعة الفلسفية، (ترجمة) سمير كرم، ط3، (بيروت: دار الطليعة)، 1981.
21. ميكائيل موسمانو، عشرة أيام بين هتلر والموت، (القاهرة: المكتبة الشرقية للطبع والنشر والتوزيع)،1990.
22. هانس بيتر مارتين وهارالد ستومان، فخ العولمة "الاعتداء على الديمقراطية والرفاهية، (ترجمة) عدنان عباس علي، سلسلة عالم المعرفة، (الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب)،1998.
23. ولتر ب. رستون، أفول السيادة "كيف تحول ثورة المعلومات عالمنا" (ترجمة) سمير عزيز وجورج خوري، (عمان، دار النسر للنشر والتوزيع)،1994.
24. ولفرد لانكسترد، نظم استرجاع المعلومات، (ترجمة) حشمت قاسم، ط2، (القاهرة: دار غريب للطباعة)،1981 .

ثالثاً: الرسائل الجامعية

1. أنس أكرم العزاوي، نظم المعلومات ودورها في صنع القرار السياسي الخارجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد/ كلية العلوم السياسية، 1999.
2. سلوى أمين السامرائي، تقدير التلاؤم بين الأنماط الشخصية لمتخذي القرار وخصائص نظام المعلومات الإدارية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد، 1999.
3. عدي صدام حسين، عالم ما بعد الحرب الباردة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة بغداد/ كلية العلوم السياسية، 1999.
4. فاضل عباس جاسم، دور نظم المعلومات الإدارية في تحديد الخيار الاستراتيجي، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد، 1998.
5. كوثر عباس عبد الربيعي، الأمن القومي الأمريكي والصراع العربي– (الإسرائيلي) في التسعينات، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة الى معهد القائد المؤسس للدراسات القومية والاشتراكية، 1999.
6. هشام محمد عباس، أثر البيئة الخارجية والمعلومات في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للموازنة الرأسمالية، رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد، 1999.

رابعاً: البحوث والدوريات

1. إبراهيم عامر مهدي، تقنيات القتال في حرب المستقبل، المجلة العسكرية، العدد 2، السنة السادسة والسبعين، 1999.
2. إبراهيم غرايبة، وجهة الحضارات والمجتمعات في عصر المعلومات، مجلة قضايا دولية، إسلام أباد، العدد 249، السنة الخامسة، 1994.
3. إبراهيم محمد بدوي، اتخاذ القرارات ومراجعة المعلومات، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 1984،43.
4. أحمد ثابت، العولمة: حدود الاندماج وعوامل الاستبعاد، شؤون الاوسط، بيروت، العدد.، مركز الدراسات الاستراتيجية والبحوث والتوثيق، 1998.
5. إسماعيل صبري عبد الله، الكوكبة الرأسمالية العالمية في مرحلة ما بعد الإمبريالية، المستقبل العربي، بيروت، العدد 222، 1997.

6. ارسلان خضور وسمير إبراهيم، مستقبل العولمة، المركز العربي للدراسات الإستراتيجية، دمشق، العدد 27، السنة الثالثة، 1998.
7. البرت بريساند، أثر تكنولوجيا المعلومات على المراكز المالية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، بيروت، العدد 2،المجلد الثالث، السنة الثالثة، 1995.
8. الصادق رابح، وسائل الأعلام والعولمة، المستقبل العربي، بيروت،، العدد 1999،243.
9. الهيثم الأيوبي، الهجوم والدفاع في الحرب السرية، مجلة إستراتيجيا، بيروت، العدد 38، السنة الرابعة،1985.
10. اليزابيث بريجو، التكنولوجيا المعاصرة تتيح إمكانات كبيرة للتنصت، مجلة قضايا دولية، إسلام أباد، العدد 372، السنة الثامنة، 1997 .
11. بيتر كوك، "فرص استخدام التكنولوجيا" أثر التكنولوجيا على المدفوعات والمقاصة والتسوية، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، العدد3، المجلد الخامس، السنة الخامسة، 1997.
12. توفيق غانم، الواقعية . الوقوعية، التغييرية، مجلة قضايا دولية، إسلام آباد: العدد 215، 1994.
13. جاسر الشاهد، تأثير استراتيجيات السياسة الأمريكية على توجهات الناتو، السياسة الدولية، العدد، 129، 1997.
14. حامد ربيع، نظم المعلومات وعملية صنع القرار القومي، مجلة معهد البحوث والدراسات العربية، بغداد، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، العدد 11، 1982.
15. حرب المعلومات النموذج النظامي، (ترجمة) براء حازم، مجلة التحليل السوقي، كانون الثاني، 1998.
16. حسين الإبراهيم، الانترنيت تختطف الأعلام الصحفي، مجلة النشر الإلكتروني، بيروت، العدد 4، السنة الثالثة، 1997.
17. حميد الجميلي، استشراف موقع النفط العربي في اقتصاد القرن الحادي والعشرين، الموقف الثقافي، العدد 18، السنة الثالثة، دار الشؤون العامة، 1998.
18. حميد الجميلي، اقتصاد الحضارة الكوكبية، الموقف الثقافي، العددان 1و2، السنة الأولى، دار الشؤون العامة، 1996.

19. سالم توفيق النجفي، حول مستقبل الرأسمالية: رؤية للقرن الحادي والعشرين، المستقبل العربي، بيروت، العدد 238، 1999.
20. صلاح سالم زرنوقة، الناتو بين مرحلتين، السياسة الدولية، العدد 129، 1997.
21. عبد الرحمن الشنيفي، المواجهة الأمنية لجرائم الحاسبات الآلية، مجلة الأمن والحياة، العدد 17، 1996.
22. عبد الستار محمد العلي، نظم المعلومات والحاسبة الإلكترونية، مجلة الأمن القومي، العدد 2 السنة السادسة، 1984.
23. عبد اللطيف علي المياح، المعلومات وعملية صنع القرار السياسي الخارجي، مجلة الأمن القومي، العدد 1، 1986.
24. عبد الله الشيخ، معركة تصدير التكنولوجيا المتقدمة، مجلة قضايا دولية، إسلام أباد، العدد 249، السنة الخامسة، 1994.
25. عبد المنعم سعيد، إدارة الأزمات والصراعات الدولية، مجلة المنار، العدد 20، 1986.
26. علي الدين هلال، الوحدة والأمن القومي والعربي، مجلة الفكر العربي، بيروت، العددان 11 و 12، مهد الإنماء العربي، آب وأيلول،1979.
27. فاروق الباز، أهمية دقة المعلومات وسرعة استخدامها، مجلة الدفاع العربي، العدد 6 ،1985.
28. فلاح تايه النعيمي وعباس نعمة خضير، اتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية "دراسة ميدانية"، مجلة الإدارة العامة. الرياض، العدد 63، 1989.
29. كريم حجاج، ملامح الاستراتيجية الأمريكية في القرن القادم، السياسة الدولية، العدد 127، 1997.
30. مازن إسماعيل الرمضاني، في التخطيط السياسي الخارجي، مجلة الحقوقي، العددان 1 و2، 1978.
31. مازن الرمضاني، دراسة نظرية في الأهداف السياسية الخارجية وتفاعلها، مجلة العلوم القانونية والسياسية، العدد 3، المجلد الأول، 1977.
32. مالك عوني، الاستراتيجية العسكرية الأمريكية وموقعها من السياسة الخارجية الأمريكية، السياسة الدولية، العدد 127، 1997.

33. مالك عوني، صناعة الدفاع واستراتيجية الولايات المتحدة الأمنية، تحولات ما بعد الحرب الباردة، السياسة الدولية، العدد 138، 1999.
34. مالك عوني، كوسوفا صراع الطموحات القومية، السياسة الدولية، العدد 133، 1998.
35. محمد إبراهيم التويجري، الإحكامية: جذورها وابعادها في الإدارة العامة، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 63، معهد الإدارة العامة، 1989.
36. محمد المبارك، الإدارة والتدبير، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 51، 1986.
37. محمد علوان وآخرون، البيانات الإحصائية والأفاق المستقبلية لشبكة الانترنيت، مجلة القادسية، بغداد، العدد .، 1999.
38. معتصم محيسن، برنامج Guard Dog الخصوصية والأمان في إنترنت، مجلة إنترنت العالم العربي، دبي، العدد7، السنة الأولى، 1998.
39. ممدوح خليل البحر، الحماية القانونية لبرامج الكمبيوتر وأثرها في الأمن القومي العربي مجلة الأمن القومي، العدد 1، 1990.
40. نانيس مصطفى خليل، الرئاسة كمؤسسة لصنع السياسة الخارجية الأمريكية، السياسة الدولية، العدد 127، 1997.
41. نبيه الأصفهاني، مستقبل تطلعات الأمن الأوربي، السياسة الدولية، العدد 128، 1997 .
42. نجيب غضبان، صدام الحضارات وإعادة صياغة النظام العالمي، المستقبل العربي، العدد 226، 1998.
43. نعمة عباس خضير، التنبوء. ماهيته وأهميته في إدارة المنظمات المعاصرة، مجلة الصناعة، العدد 2، السنة الثانية عشرة، 1990.
44. هدى راغب عوض، سيادة المعلومات، مجلة السياسة الدولية، العدد 1996،126.
45. وائل محمد العبيدي، آثار وتداعيات الحرب على يوغسلافيا في المنظور الأمريكي- نظرة تحليلية، دراسات سياسية، العدد 3، السنة الأولى، بيت الحكمة، 1999.
46. ودودة بدران، تخطيط السياسة الخارجية، دراسة نظرية تحليلية ، مجلة السياسة الدولية، العدد 62، السنة1981.
47. وليام راندال، من الذي سيحرس بوابات صناعة الخدمات المالية ؟، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، عمان، العدد 2، المجلد الثالث، السنة الثالثة، 1995.

خامساً: النشرات

1. أخبار وتوجهات، كلنتون يدعم إعفاء التجارة الإلكترونية من الضرائب، مجلة انترنيت العالم العربي، دبي، العدد 1، السنة الأولى، 1998.
2. تكنولوجيا المعلومات والأمن الوطني، مركز البحوث والدراسات، مصدر محدود، حزيران 1999.
3. خيري عبد الرزاق جاسم، العدوان الأمريكي الأطلسي على يوغسلافيا: الأبعاد والنتائج، قضايا دولية، العدد 33، نشرة متخصصة في الدراسات الأوربية، مركز الدراسات الدولية، 1999.
4. رند حكمت محمود، توسيع حلف شمال الأطلسي والأمن الأوربي، نشرة خاصة بالشؤون الأوربية، العدد 1، مركز الدراسات الدولية، 1997- 1998.
5. فهمي عبد الرزاق جاسم، العدوان الأمريكي الأطلسي على يوغسلافيا. الأبعاد والنتائج، قضايا دولية، العدد 33، نشرة متخصصة في الدراسات الأوربية، مركز الدراسات الدولية، 1999.
6. محمد جواد علي، كوسوفو والدرس المطلوب، قضايا دولية، العدد 33 ، نشرة متخصصة بشؤون البلقان، مركز الدراسات الدولية، 1999.
7. منعم صالح العمار، في ضوء العدوان الأمريكي الأطلسي على يوغسلافيا. حقائق وآراء، قضايا دولية، العدد 33، نشرة متخصصة في الدراسات الأوربية، مركز الدراسات الدولية، 1999.
8. ناظم عبد الواحد الجاسور، الأزمة البلقانية. من حرب البوسنة إلى حرب كوسوفو، نشرة مركز الدراسات الدولية، العدد 1، 1999.
9. نزار إسماعيل عبد اللطيف، السياسة الأمريكية الشرق أوسطية، نشرة خاصة بالسياسة الخارجية الأمريكية المعاصرة، العدد 14، مركز الدراسات الدولية، 1997.
10. نزار العاني، محاضرات في القياس والتقويم، قسم العلوم التربوية والنفسية- كلية التربية للبنات، جامعة بغداد، 1989.
11. نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مجلة أخبار الإدارة، العدد 17، 1996.

12. وزارة التخطيط، المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، نظم المعلومات الإدارية، المؤلفات والرزم التدريسية، العدد 9، إدارة التدريب، 1990.

References
First: Books

1. Arther Sharplin, Strategies Management, (U.S.A: Mc. Graw-Hill Book C), 1985.
2. David I. Cleland and William R. King, System Analysis and Project Management, 3rd Edition, (U.S.A: Mc,. Graw-Hill), 1988.
3. Gorden B. Davis. Management Information System, (U.S.A: Mc. Graw- Hill Book C), 1985.
4. Gray W. Dickson and James G. Wetherbe, The Management of Informatioon Systems, (U.S.A: Mc. Graw-Hill Book C), 1985.
5. H. Igor Ansoff, Business Strategy Penguin Modern Management Reading, (U.S.A: D.S. Pugh), 1977.
6. Harlod Kerzner and David I. Cleland, Project/Matrix Management Policy and Strategy: Cases and Situations, (U.S.A: Van Nostrand C).
7. Henry C.Lucas. Jr, Information Concepts for Management, 3rd Edition, (U.S.A: Mc. Graw—Hill Book O.), 1986.
8. J. Kim Munbolland, Origin Of Contemporary Europe 1890- 1914, (U.S.A: Harcourt, Brace & World, Inc), 1970.
9. James A. Obrien, Management Information System: A management End User Perspective, (U.S.A: Richard Inc), 1990.
10. James C. Wetherbe System Analysis and Design: Traditional, Structural and Advanced Concepts and Technologies, 2nd Edition, (U.S.A, West Publishing C.), 1988.
11. Jastin G. Langenecker and Charles D. Prinle, Management, (Columbus. Ohio: Charles E. Material Publishing C.), 1984.
12. Laurence. Doyle, Information Retrieval and Processing, John William and Sons, (U.S.A:Inc), 1975.

13. Lawrence, R. Jauch and James B Townsend, Cases in Strategic Management and Business Policy, (U.S.A: Mc. Graw-Hill Book C), 1986.
14. Michel Crozier, Strategies for Charge "The future of French Society, (London: The Massachusetts Institute of Technology), 1982.
15. Ottopick and Jaulian Gritchley. Collective Security, 2nd Edition., (London, Macmellan), 1994.
16. Parker C.S., Management Information systems, (U.S.A: Mc. Graw-Hill), 1989.
17. Peter Wright, Mark J. Kroll and John A. Parnell, Strategic Management Concepts, (U.S.A: Prentice Hall), 1998.
18. Peter Zorkoczy and Nicholas Heap, Information Technology: An Introduction, (London: Pitmon Publishing), 1995.
19. Philip Kotler, Marketing Management "Analysis. Planning. Implementation and Control, 9th Edition (U.S.A: Prentice-Hall, Inc), 1997.
20. Radford K. J, Information Systems for Strategic Decision, (U.S.A: Restone Publishing .Inc., A prentice-Hall), 1978.
21. Robert A. Ritts and David Lei, Strategic Management (Building and Sustaining Competitive Advantage, (U.S.A: West Publishing C), 1996.
22. Thomas L. Wheelen and David Hunger, Strategic Management and Business Policy, 5th Edition, (U.S.A: Addison-Westy Publishing), 1995.
23. Tony Morden, Business Strategy and Text and Cases, (UK:Mc. Graw-Hill Book C), 1993.
24. Wayne W. Daniel, Applied Non-Parametric Statistics, (U.S.A: Houghton Mifflin C.), 1978.

Second: Articles

1. Baleji S. Chakrarthy, Adaptation: A promising Metapher for Strategic Management, Academy Of Management, Vol. 7, No1, 1982.

2. Cari R. Anderson and Frank T. Paie, Managerial Perception and Strategic Behavior, Anderson of Management Journal, Vol. 13, No4, 1975.
3. Charles A.O Reily, III, Variations in Decision Makers, Use Of Information, Academy On The Impact Quality and Accessibility of Information, Academy Of Management Journal, Vol. 25, No4, 1982.
4. David B. Jemison. The Contribution of Administrative Behavior to Strategic Management, Academy of Management, Vol. 6, No1, 1981.
5. Gerardo Riverra Ungson, Daniel N. Braunstein and Philip D. Hall, Managerial Information Processing: A Research Review. Administration Science Quarterly. Vol 26, 1981.
6. Joe Thomas and Ricky Griffin, The Social Information Processing Model Of Task Design: A Review of the Literative, Academy of Management Review, Vol. 3, No4.
7. John c. Henderson and Paul C Nutty, On The Design Of Planning Information System, Academy Of Management Review, vol 3,. No4, 1998.
8. Marshall Scott Poole, an Information Task Approach to Organization Communication, Academy Of Management Review, Vol3, No3, 1978.
9. Martha S. Feldman and James G. March, Information in Organization As Signal and Symbol, Administrative Science Quarterly, Cornell University, June, 1981.
10. Michael L. Tushman and David A. Nadler, Information Processing As Integrating Concepts in Orqanization Design, Academy Management Review, Vol. 3, No3, 1978.
11. Richard L. Daft and Norman B. Macintosh, A Tentative Exploration In To The Amount and Equivocality Of Information Processing In Organizational Work Units, Administrative Science Quarterly, Cornell University 26, 1981.

12. Robert T. Keller, Technology-Information Processing Fit and The Performance of R & D Project Groups: A Test of Contingency Theory, Academy Of Journal, Vol. 37, No1, 1994.

((الاستبـــــانــــة))

الاستاذ الفاضل المحترم...

نهديكم اطيب وأرق التحيات

ادى ظهور نظم المعلومات، وتعدد وظائفها واستخداماتها وتزايد الاعتماد عليها في المجتمعات المتقدمة، وعلى صعيد المؤسسات السياسية خصوصا والمؤسسات الاقتصادية والعسكرية..عموما وفيما يتعلق بعمليات التخطيط الاستراتيجي لها، الى لفت انظار معظم الدارسين والباحثين في العلوم الانسانية المختلفة، واولوها عناية خاصة في طروحاتهم التنظيرية.

وفي ضوء ذلك تنوعت مصادر الدراسات التي تناولت محور الموضوع، وتباينت وجهات النظر بشأنه، الا ان الخطوة الجديدة في تبيان دور نظم المعلومات في عمليات التخطيط الستراتيجي ومن وجهة نظر سياسية، تكاد تقتصر على المؤسسة السياسية خصوصا وبقية المؤسسات عموما.

لذا فاننا اولينا مؤسستكم عناية خاصة لقرب توجهات المؤسسة مع اتجاهات الموضوع ولكونها تحمل سمة سياسية في طبيعة المهام الملقاة على عاتقها. واعتبر السادة المسؤولين في المؤسسة مصدرا مهما لمعلومات الرسالة بما يمتلكوه من خبرة في ميدان عمل المؤسسة، تجعلهم اكثر قدرة على فهم اتجاهات الموضوع من خلال الفقرات الاستبيانية، واعطاء الاراء السديدة في الاجابة عليها. انطلاقا بايمانهم المطلق بدور اهمية البحث العلمي في مسيرة تطور قطرنا العزيز وازدهاره. علما ان موضوع الرسالة هو(نظم المعلومات واثرها في التخطيط الاستراتيجي) دراسة سياسية. انطلاقا مما سبق صممت الاستبانة لتضم موضوعين رئيسيين هما(نظم المعلومات) و(التخطيط الاستراتيجي) وكل منهما يتكون من مواضيع فرعية فالنسبة لنظم المعلومات سيتم قياس خصائص نظم المعلومات وتشمل(الكلفة، الثقة، الدقة، التوقيت، الامن، السرعة، الكمية، النوعية، الادارة الناجحة) اما بخصوص التخطيط الاستراتيجي فسيتم قياس مراحل التخطيط الاستراتيجي متمثلة ب(الاهداف، التحليل الاستراتيجي، البدائل الاستراتيجية والاختيار الاستراتيجي) وتتم الاجابة على الفقرات الاستبيانية من خلال مقاييس طورت لتلائم طبيعة تلك الفقرات وتتكون من(٥) خمسة درجات. وهي كالاتي

اوافق بشدة	اوافق	لا أدري	لا أوافق	لا اوافق بشدة
٥	٤	٣	٢	١

ويتم اختيار احد هذه الدرجات بما ينسجم مع تصوراتك الشخصية لهذه الفقرات وتكون الاجابة بوضع علامة(✓)

في احد الحقول المقابلة للفقرات الاستبيانية. املين تعاونكم معنا للوصول الى غايات البحث

ولكم جزيل الشكر والتقدير سلفا ....

(طالب ماجستير) : ضبيان شمام حسن
قسم الاستراتيجية
كلية العلوم السياسية /جامعة صدام

ملاحظة: تم اختبار فقرات الاستبانة من خلال اجراء توزيعين تجريبيين على عينة استطلاعية متمثلة ب ٨ اساتذة من كلية العلوم السياسية -جامعة صدام.

استمارة استبانة استطلاعية

معلومات عامة

١-العمر ☐ ٢- الجنس ☐ ٣- محل الميلاد ☐

٤- التحصيل العلمي : إعدادية ☐ ، بكالوريوس ☐ ماجستير ☐ ، دكتوراه ☐ ، اخرى ☐

اللقب العلمي: مدرس مساعد ☐ ، مدرس ☐ استاذ مساعد ☐ ، استاذ ☐

٥- بلد التخرج: ☐

٦- التخصص: عام ☐ ، دقيق ☐

٧- العنوان الوظيفي: ☐

٨- نوع المنظمة التي تعمل فيها: ☐

٩- عدد سنوات الخبرة: ☐

(نظم المعلومات)

وسيتم بموجبه قياس خصائص نظم المعلومات، كونها تجسد حصيلة كاملة لمزايا وصفات نظم المعلومات بدءا من الية عملها وحتى طبيعة مخرجاتها.

خصائص نظم المعلومات

اولا:- الكلفة: وهي الامكانات والمستلزمات المادية والمعنوية المطلوبة في عمل نظم المعلومات.

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١ بعد معالجتنا المعلومات داخل المؤسسة (ترتيبها وتصنيفها)يمكننا الحصول على معلومات جيدة تمتاز بانخفاض كلفتها.					
٢- عند اتخاذنا القرارات المناسبة في المؤسسة نسعى الى جمع معلومات مهما كانت كلفتها عالية.					
٣- لا يمكننا توفير المعلومات بسهولة بسبب الكلفة العالية.					
٤- ناخذ بنظر الاعتبار فائدة المعلومات في اتخاذ القرار والكلفة التي تطلبها.					

ثانيا:- الثقة:- وتعني مدى صحة وصدق المعلومات ومصادرها.

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١- تحصل مؤسستنا على المعلومات من مصادر تتميز بالثقة العالية وامكانية الاعتماد عليها.					
٢- تزداد ثقتنا بنظام المعلومات عندما تكون اجراءات معالجة المعلومات اكثر موضوعية.					

ثالثا:- الدقة:- وتتضمن طبيعة المعلومات من حيث وضوحها وخلوها من الاخطاء والغموض.

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١- نعتمد في مؤسستنا نظم معلومات تمتاز بتقديم معلومات خالية من الاخطاء.					
٢- لا تحتاج المعلومات الناتجة من نظام المعلومات في مؤسستنا الى تغير او توضيح.					

رابعا:- التوقيت:- وهو الحصول على معلومات المطلوبة في مدة زمنية معلومة

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١.تتطلب في الحصول على المعلومات الى فترة طويلة عند التخطيط واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.					
٢. لا يمكننا الحصول على المعلومات بالوقت المناسب بسبب الصعوبات والمشاكل الفنية في عمل نظام معلومات المؤسسة.					
٣.نستخدم الحاسوب في معالجة المعلومات بما يؤدي الى توفير المعلومات في الوقت المناسب.					

خامسا:- الامن:- وتتعلق هذه الخصيصة بحماية نظم المعلومات من الاختراق وبالتالي سرقة او تلف المعلومات المخزونة فيه.

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١- توفر مؤسستنا حماية لنظام المعلومات من العبث والسرقة.					
٢- يتميز القائمون على نظام المعلومات داخل المؤسسة بالسرية والكتمان.					
٣- تزداد درجة الامان والثقة بالمعلومات كلما ازداد اهتمام مؤسستنا بها.					

سادسا:- السرعة:- وهي سرعة الحصول على المعلومات وسرعة عمليات معالجتها وبالتالي مخرجاتها ومن ثم سرعة تغذيتها الاسترجاعية.

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١- القائمون على نظام معلومات مؤسستنا يوفرون المعلومات فورا عند طلبها.					
٢- ناخذ بنظر الاعتبار سرعة عمل نظم المعلومات كونها تزيد من المعلومات والتي تؤدي بدورها الى نتائج افضل في الاستخدام.					

سابعا:- الكمية:- ونعني بها كمية المعلومات الوافدة الى النظام والخارجة منه.

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١-عند اتخاذنا القرارات في المؤسسة تتوفر معلومات كثيرة جدا.					
٢- نعمل بشكل مستمر في الحصول على المعلومات وخزنها حتى بعد استخدامها.					
٣- تشكو المؤسسة من نقص في كمية المعلومات التي نحتاجها.					

ثامنا:- النوعية:- وهي فائدة المعلومات في عمليات التخطيط واتخاذ القرار وتحدد بموجب كفاءة وفاعلية نظم المعلومات.

الفقرات	اوافق بشدة	اوافق	لا ادري	لا اوافق	لا اوافق بشدة
١.في مؤسستنا يمتلك القائمون على معالجة المعلومات مقدرة على التفسير تمكنهم من الوصول الى التفسير الافضل للمعلومات.					
٢- تختلف معلوماتنا المستخدمة في صناعة القرارات بحسب اختلاف نوعية القرارات والمستخدمين لها داخل المؤسسة.					

تاسعا:- الادارة الناجحة:- وهي السمات والمهارات والمعارف التي يمتاز بها المسؤولون عن ادارة نظام المعلومات ودورهم في نجاح عملها في المؤسسة.

١. يمتاز القائمون على ادارة نظام معلومات مؤسستنا بالثقة العالية بالنفس.					
٢- في مؤسستنا يمتاز كادر ادارة نظام المعلومات بمهارات ادراكية وفكرية وعقلية عالية.					
٣- يتحمل القائمون على ادارة نظام المعلومات مسؤولية للنجاح والفشل في عمل النظام داخل المؤسسة.					

التخطيط الاستراتيجي

سيتم تبني مراحل التخطيط الاستراتيجي ومستوياته كمتغيرات لقياس التخطيط الاستراتيجي، كونهما يعكسان صورة كاملة عن عمليات التخطيط الاستراتيجي، لمراحل التخطيط ومستوياته بحسب متغير كل مرحلة.

اولا:- الاهداف:- وهي الرغبات التي تسعى اليها المؤسسة من اجل تحقيقها وذلك في ضوء الفلسفة السائدة والامكانيات المتاحة.

١- تمتاز المؤسسة بوجود اهداف واضحة.					
٢- تصاغ اهداف المؤسسة بشكل واضح ودقيق في ضوء الفلسفة والايديولوجية السائدة لدى الدولة.					
٣- عندما نضع الاهداف نعتمد اسلوب التنبؤ بالمتغيرات السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.					
٤- تتنوع وتختلف اهداف المؤسسة باختلاف طبيعة العلاقات مع الاطراف والمؤسسات الاخرى.					

ثانيا:- التحليل الاستراتيجي:- ويشتمل على تحليل بيئة الدولة او المؤسسة من حيث عواملها الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

١- عندما نضع الخطة تهتم مؤسساتنا بدراسة ردود الافعال لدى الافراد والمؤسسات العلاقة.					
٢- ناخذ بنظر الاعتبار حاجات المجتمع عند وضع الاهداف.					
٣- تمتاز مؤسستنا بوجود استراتيجية واضحة ومدونة.					
٤- تاخذ مؤسستنا بنظر الاعتبار الظروف الداخلية لها عند صياغة خططه ا الاستراتيجية.					

٥- تهتم مؤسستنا بدراسة معدلات النمو السكاني واتجاهات الاستثمار والصادرات والواردات.					
٦- تهتم مؤسستنا بدراسة الظروف السياسية في البيئة الاقليمية والدولية.					
٧- تهتم مؤسستنا بدراسة التكنولوجيا المستخدمة لدى منافسيها من اجل الحصول عليها باستمرار.					
٨- لدى مؤسستنا تصور متكامل عن طبيعة التحديات التي تواجهها.					
٩- تهتم مؤسستنا بتعزيز مركزها الاقليمي والدولي باستمرار سواءا داخل الدولة أو بين مؤسساتها.					
١٠- لدى مؤسستنا قوة تفاوضية متينة مع معظم الدول والمؤسسات الاخرى.					

ثالثا:- البدائل الاستراتيجية:- وهي الخيارات المتاحة امام صانع القرار بالنسبة لكل هدف من الاهداف لمعالجة جوانب القصور والضعف الداخلي ودرء المخاطر الخارجية.

١- نضع البدائل بناءا على تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة.					
٢- يتم تقسيمنا لكل بديل في ضوء المكاسب التي يحققها والخسارة التي تنجم عنه.					
٣- نقوم بتحديد البديل الاستراتيجي وفق هدف المؤسسة المنشود.					

رابعا:- الاختيار الاستراتيجي:- وهو اختيار البديل الافضل من بين البدائل المتاحة.

١- في المؤسسة نحرص على فهم الهدف المطلوب قبل اتخاذ القرار.					
٢- نقوم بجمع المعلومات والحقائق التي نحتاجها قبل اتخاذ القرار داخل المؤسسة.					
٣- نعتمد مقاييس الكلف والمنافع التي يحققها البديل عند عملية الاختيار.					
٤- نقوم بدراسة الظروف الحالية والالمام بمستقبل المؤسسة لكي نتخذ القرار المناسب.					
٥- نسعى الى اختيار البديل الذي يحقق اعلى منفعة واقل خسارة ممكنة.					
٦- نتخذ القرار بغض النظر عما سيحصل من تطورات في مستقبل المؤسسة.					
٧- نحاول الجمع بين الخبرة الشخصية ونتائج التقييم في عملية اتخاذنا للقرار المناسب.					

بسم الله الرحمن الرحيم

الشهداء اكرم منا جميعا

جمهورية العراق
مجلس الوزراء
هيئة التخطيط
الجهاز المركزي للاحصاء

العدد ٩/٧/٨/٦٩٦/٢
التاريخ ٦ / ٨ / ٢٠٠٠م
الموافق ٦ /جمادى الاولى/ ١٤٢١هـ

الى / جامعة صدام / كلية العلوم السياسية

م / موافقـــه

يهدي الجهاز المركزي للأحصاء تحياته .

كتابكم المرقم ب (٤٦٩) في ٢٠٠٠/٦/٢٥ .

وافقت لجنة ألاستبيانات بجلستها المنعقدة بتأريخ ٢٠٠٠/٧/٢٧ ، على أستبيان طالب الماجستير (ضيان شمام حسن) والمتعلق ببحثه الموسوم (دور نظم المعلومات في عمليات التخطيط الستراتيجي) . وأستقصاء المعلومات من خلاله مع مراعاة :ـ

١ ـ حذف ألاسم .
٢ ـ تبديل كلمة ألامن الى حماية المعلومات في الفقرة الخامسة .

للتفضل بالأطلاع وأتخاذ مايلزم بضوء ذلك .

عدنان شهاب حمد
رئيس لجنة الأستبيانات
٥ /٨/٢٠٠٠

نسخه منه الى /
لجنه الأستبيانات / مع الأوليات .

إلى / دوائر الدولة كافة
م / الدائرة القانونية والإدارية

م/ تسهيل مهمة طالب

تحية طيبة

إشارة إلى كتاب جامعة صدام/ كلية العلوم السياسية المرقم
471 المؤرخ في 16/5/2000.
يرجى التفضل بتسهيل مهمة الطالب صفيان عثمان حسن عبد
الاستبيانات الخاصة به لغرض إكمال الدراسات العليا ... .

مع التقدير

د. شلال حبيب الجبوري
مدير عام الدراسات والتخطيط والمتابعة
/ 7/18

نسخة
7/28

Abstract

Abstract

Information systems and its impact on the strategic planning.
A Political-Practical Study

No doubt that the information systems became one of the important variables in the political studies, due to the increasing need for it in strategic planning of the decision making unit in any state.

The aim of this thesis comes as an attempt to identify each of the two variables, that are information systems and strategic planning, in details to find the relation between first one as an independent variable and the second as a dependent one. Therefore to discover the impact of the information systems on strategic planning process.

To achieve our task, we derived the study into two parts:

1. Part one dealt with the theoretical study. It discussed the information systems through their development of the concept, the motivations and importance the fluerams and reflexes. Most of the facts has been mentioned to it though the concentration on the scientific resources with varied according to its deferent spheres weather it was political science, economic or administration. Strategic planning consisted of three chappters: The basic threshold in strategic planning, the axes to the cstrategic planning and its conditions and the levels and stages of it.
2. Part two dealt with the practical side of the study. In which we tried to examine the theoretical study depending upon several hypothesis formulated to measure the main and sub variables by using the non-parametric statistic method.

Through three chapters, the study urged:

A. Directions of the study in which two samples of the community had been choosed, they were: Department of planning and Ministry of High Education and Scientific Research.

B. Generalization of the variables and their sequent on an international sample, that was the American strategic planning towards the Balkans region.

Finally, the conclusions and recommendations had been formulated to prove the main hypothesis by proving the relationship between the two variables and the impact of the first one on the second.

As for the collection of the data, the researcher used the following means: The questionnaire form and the available information.

نظم المعلومات وأثرها في التخطيط الاستراتيجي

الدكتور ضبيان شعام حسن الزبيدي





عمان - العبدلي - مركز جوهرة القدس التجاري

[illegible]

ص.ب ٩٢٧٤٨٦ عمان ١١١٩٠ الأردن

E-mail: dar_jenan@yahoo.com

www.daraljenan.com





